

AGOSTINHA MAFALDA BARRA DE OLIVEIRA

**O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS
DIANTE DA EMPREGABILIDADE:
*DESCONHECIMENTO E ACOMODAÇÃO***

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre.

Curso de Pós-Graduação em Administração,
Centro Sócio-Econômico,

Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Francisco Gabriel Heidemann, PhD.

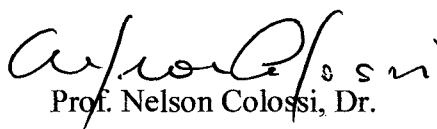
FLORIANÓPOLIS

NOVEMBRO - 1999

O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS DIANTE DA EMPREGABILIDADE

AGOSTINHA MAFALDA BARRA DE OLIVEIRA

Esta dissertação foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.

Presidente



Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

Membro



Prof.ª Zuleica Maria Patrício, Dra.

Membro

O DESPERTAR DO EMPREGÁVEL

Era uma vez um camponês que foi à floresta vizinha apanhar um pássaro para mantê-lo cativo em sua casa. Conseguiu pegar um filhote de águia. Colocou-o no galinheiro junto com as galinhas. Comia milho e ração própria para galinhas. Embora a águia fosse o rei/a rainha de todos os pássaros.

Depois de 5 anos, este homem recebeu em sua casa a visita de um naturalista. Enquanto passeavam pelo jardim, disse o naturalista:

— *Este pássaro aí não é galinha. É uma águia.*

— *De fato — disse o camponês. É águia. Mas eu criei-a como galinha. Ela não é mais uma águia. Transformou-se em galinha como as outras, apesar das asas de quase três metros de envergadura.*

— *Não — retrucou o naturalista. Ela é e será sempre uma águia. Pois tem um coração de águia. Este coração a fará um dia voar às alturas.*

— *Não, não — insistiu o camponês. Ela virou galinha e jamais voará como águia.*

Então decidiram fazer uma prova. O naturalista tomou a águia, ergueu-a bem alto e desafiando-a disse:

— *Já que você de fato é uma águia, já que você pertence ao céu e não à terra, então abra suas asas e voe!*

A águia ficou sentada sobre o braço estendido do naturalista. Olhava distraidamente ao redor. Viu as galinhas lá embaixo, ciscando grãos. E pulou para junto delas.

O camponês comentou:

— *Eu lhe disse, ela virou uma simples galinha!*

— *Não — tornou a insistir o naturalista. Ela é uma águia. E uma águia será sempre uma águia. Vamos experimentar novamente amanhã.*

No dia seguinte, o naturalista subiu com a águia no telhado da casa. Sussurrou-lhe:

— *Águia, já que você é uma águia, abra suas asas e voe!*

Mas quando a águia viu lá embaixo as galinhas, ciscando o chão, pulou e foi para junto delas.

O camponês sorriu e voltou à carga:

— *Eu lhe havia dito, ela virou galinha!*

— *Não — respondeu firmemente o naturalista. Ela é águia, possuirá sempre um coração de águia. Vamos experimentar ainda uma última vez. Amanhã a farei voar.*

No dia seguinte, o naturalista e o camponês levantaram bem cedo. Pegaram a águia, levaram-na para fora da cidade, longe das casas dos homens, no alto de uma montanha. O sol nascente dourava os picos das montanhas.

O naturalista ergueu a águia para o alto e ordenou-lhe:

— *Águia, já que você é uma águia, já que você pertence ao céu e não à terra, abra suas asas e voe!*

A águia olhou ao redor. Tremia como se experimentasse nova vida. Mas não voou. Então o naturalista segurou-a firmemente, bem na direção do Sol, para que seus olhos pudessem encher-se da claridade solar e da vastidão do horizonte.

Neste momento, ela abriu suas potentes asas, grasnou com o típico kau-kau das águias e ergueu-se, soberana, sobre si mesma. E começou a voar, a voar para o alto, a voar cada vez para mais alto. Voou... voou... até confundir-se com o azul do firmamento...

E terminou proclamando:

— *Irmãos e irmãs, meus compatriotas! Nós fomos criados à imagem e semelhança de Deus! Mas houve pessoas que nos fizeram pensar como galinhas. E muitos de nós ainda acham que somos efetivamente galinhas. Mas nós somos águias. Por isso, companheiros e companheiras, abramos as asas e voemos. Voemos como as águias. Jamais nos contentemos com os grãos que nos jogarem aos pés para ciscar.*

(História de um educador e líder político da pequena república de Gana, na África Ocidental. James Aggrey, nos idos de 1920. *apud* Boff, 1998, p.40-42).

DEDICATÓRIA

*Ao meu príncipe,
algumas vezes encantado
em outras desencantado,
mas sempre ao meu lado.*

AGRADECIMENTOS

- * *Aos Pais Otávio Carlos Barra e Antonia Mafalda do Patrocinio Barra, princípio de tudo e fonte recíproca de amparo, admiração e carinho, por tudo que investiram ao longo desses anos;*
- * *Aos irmãos Firmo Neto e Sandra Mafalda, por tudo que uma relação fraterna significa;*
- * *Aos que fazem o curso funcionar nos bastidores, Graziela e Sandra da Secretaria; Silvia da Biblioteca; Oscar e André do Laboratório, pela disponibilidade e atenção sempre presentes nos momentos necessários;*
- * *Ao Orientador Francisco Gabriel Heidemann, pela sua sabedoria e autenticidade, que geraram a confiança e a suavidade para a realização deste trabalho;*
- * *Aos Membros de Banca Zuleica Maria Patrício e José Francisco Salm, pelos comentários que muito enriqueceram este trabalho;*
- * *Aos demais professores do curso, por suas exposições em aulas que muito contribuíram para a fase inicial, de elaboração deste trabalho;*
- * *Ao amigo David Leite, distante fisicamente, mas, mais do que nunca, presente de coração e na lembrança; não tem idéia da felicidade que era receber um pedacinho de nossa terra via correio;*
 - * *À Sônia Pereira, pela acolhida incondicional, em sua casa e em seu coração;*
- * *À Ana Ribeiro, que de um pedido de ajuda, na análise das informações, comprometeu-se com uma empreitada que se fez sua;*
- * *À colega e ex-chefe Vera Monte, pelo seu exemplo de mulher, de profissional e de competência. que sempre ofereceu sua experiência e boa vontade;*

Às informantes, flores que inspiraram e deram vida a este trabalho; sem elas não teria sentido essa trajetória;

* Às amigas inesquecíveis Patricia Vendramini, Vânia Lionço, Ivete Inês, Laura Dionísia e Elaine Dobes, pelas angústias partilhadas em um curso de mestrado, pelos estudos e trabalhos feitos em grupo, pelos cafés coloniais e conversas amenas...
Enfim, por todos os encontros mágicos e descontraídos ou realistas e estressantes, mas sempre ricos de histórias que ficam e que estão registradas neste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO TEMA	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.3 JUSTIFICATIVAS	16
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 EMPREGO: UM CONCEITO EPISÓDICO	20
2.1.1 INVESTIGAÇÃO HISTÓRICA	21
2.1.2 DIAGNÓSTICO ATUAL	24
2.1.3 PROGNÓSTICOS	27
2.2 NOVO CONTRATO PSICOLÓGICO	31
2.3 EMPREGABILIDADE: O NOVO TERMO	34
2.3.1 UM TERMO INADEQUADO	37
2.3.2 UM ADENDO À OCUPAÇÃO HUMANA	38
2.4 EMPREGABILIDADE: SEUS REQUISITOS	40
2.4.1 ADEQUAÇÃO VOCACIONAL	40
2.4.2 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	41
a) CONVÍVIO INTERPESSOAL	42
b) CONSCIÊNCIA DO TODO	42
c) CRIATIVIDADE E FLEXIBILIDADE	43
d) APRENDIZADO CONTÍNUO	44
e) OUTRAS HABILIDADES	44
2.4.3 IDONEIDADE	44
2.4.4 SAÚDE FÍSICA E MENTAL	45
2.4.5 RESERVA FINANCEIRA E FONTES ALTERNATIVAS	46
2.4.6 RELACIONAMENTO	46
2.5 EMPREGABILIDADE: SUAS PERSPECTIVAS PESSOAIS	47

2.6 DESENVOLVIMENTO DA EMPREGABILIDADE: SUAS IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS	50
2.6.1 MAIOR CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	51
2.6.2 ESPAÇO PARA A SUBSTANTIVIDADE	52
2.6.3 RELAÇÃO COM A PERDA	53
2.6.4 MUDANÇA NA CONCEPÇÃO DE PAPEL	54
2.7 QUESTIONAMENTO DOS VALORES ECONÔMICOS: UMA POSSIBILIDADE	55
2.7.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CONJUNTA	57
2.8 UM MENTOR PARA DESENVOLVER A EMPREGABILIDADE	59
2.9 DESENVOLVIMENTO PESSOAL: SUAS CONCEPÇÕES CONFLITANTES	61
2.10 DESENVOLVIMENTO PESSOAL: ORIGEM DE SUAS CONCEPÇÕES	62
2.11 BREVE ANÁLISE DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO	66
2.12 PRINCÍPIOS NA AÇÃO DE DESENVOLVER	67
2.13 DESENGAJAR-SE. DESVINCULAR-SE PARA DESENVOLVER A EMPREGABILIDADE	71
3 MÉTODO DO ESTUDO	73
3.1 CARÁTER DA PESQUISA	73
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	74
3.3 PROCESSO DE COLETA DE INFORMAÇÕES	77
3.3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	77
3.3.2 PESQUISA DE CAMPO	78
a) INSTRUMENTOS DE PESQUISA	79
b) PERGUNTAS DE PESQUISA	80
c) DESCRIÇÃO DOS ENCONTROS	80
3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA	81
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	83
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INFORMANTES	83
4.1.1 AZALÉIA	83
4.1.2 ORQUÍDEA	84
4.1.3 LÍRIO	84
4.1.4 GIPSOPHILA	85
4.1.5 MARGARIDA	85

4.1.6 JASMIM	86
4.1.7 GIRASSOL	87
4.1.8 VIOLETA	87
4.1.9 CRISÂNTEMO	88
4.1.10 ROSA	89
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS	89
4.2.1 SIGNIFICADO DE EMPREGO	90
4.2.2 SIGNIFICADO DE EMPREGABILIDADE	93
4.2.3 PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO À PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA EMPREGABILIDADE PARA SEUS EMPREGADOS	97
4.2.4 PRINCÍPIOS E POLÍTICAS ADOTADOS EM UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	100
4.2.5 AÇÕES VOLTADAS À PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA EMPREGABILIDADE	103
4.3 ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS DIANTE DA EMPREGABILIDADE - <i>DESCONHECIMENTO E ACOMODAÇÃO</i>	112
5 REFLEXÕES FINAIS	116
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
6.1 DOCUMENTOS COMPLEMENTARES	124

RESUMO

O presente trabalho teve como propósito maior identificar as ações desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos, desde o início de 1995 até agosto de 1999, em organizações empresariais localizadas na cidade de Fortaleza, CE, com vistas à promoção do desenvolvimento da empregabilidade. Justifica-se este estudo pela ânsia em expressar aos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas nas organizações a oportunidade de se fazerem valer em um contexto de redefinições nas relações de trabalho.

A coleta das informações foi realizada com dez profissionais atuantes na área de Recursos Humanos, por meio de entrevistas semi-estruturadas. As principais afirmações extraídas do material colhido e correlacionadas à fundamentação teórico-empírica reforçam a urgência em se repensar velhas concepções, para que múltiplas possibilidades de sustentabilidade, em uma sociedade onde o emprego de massa formal está diminuindo, emerjam de seus questionamentos.

Acredita-se que este trabalho, fundamentado em parte na teoria da delimitação dos sistemas sociais, e validado empiricamente, com os depoimentos das informantes, oferece um prisma para o entendimento e questionamento do tema pesquisado e serve de subsídio para a elaboração de novas pesquisas, políticas e programas destinados ao desenvolvimento da empregabilidade.

ABSTRACT

The primary goal of this study is to identify the developmental actions taken by the professionals of the Human Resources Department, from the beginning of 1995 through August of 1999, within various franchise companies in the city of Fortaleza, CE with visions of promoting the development of employability. This study is indeed necessary due to the intense need to convey to the personnel responsible for the development of their employees, the need to prove themselves in a context of redefining rights and ethics in the work place.

This research was conducted using semi-structured interviews in cooperation with ten current Human Resources employees. The ideas and results gathered by this research were formulated in a theoretical-empirical format. They reinforce the urgency to re-evaluate the old concepts related to the work force in order to include the many possibilities and the necessary support in a society where the hiring of people in mass is declining, and therefore helping them to succeed within their own individual identities.

We believe that this study, based in part in the idea of the delimitation of social systems, is empirically supported by the statements of those interviewed, and offers a larger spectrum towards understanding the subject researched, and can also be of aid in forming new research and government sponsored programs aimed to develop more job opportunities.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kidder e Ryan (1998), novas expectativas e tendências sociais, tecnológicas, políticas e internacionais, tais como a globalização, a desregulamentação de mercados e as economias emergentes, em nível mundial, demarcam as ações sociais, organizacionais e pessoais. Em consequência, as pessoas e as organizações empresariais estão envoltas em imprevisibilidades e constantes mudanças e buscam reestruturar suas relações com seus consumidores, fornecedores e prestadores de serviço, no intuito de ampliar seu âmbito de atuação no mercado e otimizar seus resultados.

✕ Para tanto, Bates e Bloch (1997) especificam como possíveis ações organizacionais: o achatamento de níveis hierárquicos; ênfase nos processos e em equipes auto dirigidas; atenção focalizada ao seu objetivo maior, tirando proveito de contratos, terceirizações, alianças e empresas virtuais; preocupação e promoção de aprendizagem contínua; necessidade de diversificação pessoal seja em suas qualificações, nos seus estilos ou em suas expectativas. Essas ações acarretam, principalmente, mudança nas concepções de carreira e de emprego. ✕

Bridges (1995) e Handy (1995) sugerem que o índice de empregos ‘bons e seguros’ vem caindo consideravelmente. Em virtude disto, aumenta o número de profissionais autônomos que atuam em trabalhos de natureza informal, sem vínculos empregatícios ou contratos temporários.

Kidder e Ryan (1998) afirmam que empregos de todos os tipos e níveis estão sendo afetados e que planos de carreira linearizados não condizem com a realidade presente das organizações. As organizações requerem cargos mais dinâmicos, contingenciais e multifuncionais, visto que a serventia de um trabalhador, esteja ele inserido ou não em uma organização, resulta de sua utilidade funcional. No entanto, sua utilidade funcional sofre transformações quase diárias em sua demanda. Dessa forma, pela dinamicidade exigida de cada trabalhador, a capacidade de se manter ou conseguir uma ocupação requer que o profissional seja autor de sua própria carreira.

Segundo Bates e Bloch (1997) e Martin (1996), ser autor de sua própria carreira envolve assumir seu domínio pessoal, desenvolver e gerir sua própria carreira, com o propósito de desenvolver sua empregabilidade, sua capacidade de ser empregável, pois a nova composição pede que cada um seja responsável pela própria empregabilidade.

A tecnologia, de forma geral, utilizada para atender aos anseios do mercado de eficiência e produtividade, pouco a pouco vem reduzindo o lugar das pessoas nos processos produtivos, deixando-as à mercê de descobrirem e buscarem outras qualificações que possam vir a contribuir à sua clientela, a fim de tornarem-se úteis e empregáveis na sociedade de mercado da qual fazem parte.

É momento, como sugere Handy (1995, 1997a), de as pessoas começarem a se gerir como sendo seus próprios negócios e/ou de habituarem-se a nova relação de trabalho. Por isso, a sensação de estabilidade, antes oferecida ilusoriamente pelas organizações, só será alcançada por meio de um contínuo investimento em descobrir, aperfeiçoar e adquirir, por conta própria, capacidades e habilidades condizentes com as requeridas a cada instante.

Em face das reflexões apresentadas – e em razão do enunciado de Rifkin (1995) de que a redefinição de oportunidades e responsabilidades, numa sociedade sem emprego de massa formal, torna-se um emergente assunto social – elegeu-se o **desenvolvimento da empregabilidade** como **tema** para o presente trabalho.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO TEMA

Observa-se, no momento atual, a necessidade de as pessoas reexaminarem suas estruturas de trabalho e seus processos produtivos. As organizações empresariais, por sua vez, pela pressão do mercado, buscam selecionar e desenvolver uma força de trabalho qualificada. Todo o ambiente organizacional está sendo redesenhado, bem como suas equipes de trabalho, seus parâmetros de avaliação, seu sistema de incentivos e recompensas, suas relações sindicais, dentre tantos outros aspectos relacionados à nova relação de trabalho.

Kanter (1997a), ao se referir aos desafios de estratégia, gestão e carreiras, nos anos 90, afirma que educação e aprendizado contínuo tornam-se ainda mais críticos. Nesse contexto de mudanças ininterruptas e de aceleração no nível de informação, as qualificações exigidas no mercado de trabalho precisam ser renovadas e reinventadas a cada dia e as pessoas precisam descobrir seu potencial para atender à exigência dessas qualificações.

Como sugere Carvalho (1995), a teoria organizacional vigente vem tentando resgatar o papel dos seres humanos nas estratégias organizacionais, dando ênfase ao caráter ativo e reflexivo das pessoas no seu processo de reconstrução. Somente por meio de um projeto educacional tornar-se-á possível desenvolver pessoas capazes de contribuir efetivamente com

as organizações. Portanto, os programas de educação e desenvolvimento pessoal representam instrumentos valiosos para o redesenho organizacional.

Em complemento, Gasalla (1996) e Martin (1996) reforçam que qualquer disposição organizacional que não considere o potencial humano como central será passível de rompimento. Ou melhor, a capacidade de uma organização constitui-se do somatório de potencialidade das pessoas que a compõem. Ao desenvolver as pessoas que operacionalizam as ações organizacionais, estar-se-á, em consequência, desenvolvendo a própria organização.

Oliveira (1996) salienta que, diante de um mercado competitivo, o diferencial de qualquer organização empresarial bem sucedida é a maneira como essa orienta e desenvolve seu pessoal. Em vista disso, uma estratégia de gestão de recursos humanos deve preocupar-se, principalmente, em preparar as pessoas para enfrentarem os desafios do mercado e atuarem em uma nova relação de trabalho.

Todavia, com base em pesquisa realizada em 300 empresas e com 184 profissionais nos Estados Unidos, Bates e Bloch (1997) destacam um baixo percentual para os que demonstraram preparo em lidar com as mudanças e incertezas do mercado de trabalho. Os autores ainda reforçam que a transição do mundo do emprego para o mundo da empregabilidade é incompreendida pela maioria dos pesquisados.

Kidder e Ryan (1998) alertam que a perda da estabilidade no emprego possibilita inquietações, destruindo a autoconfiança das pessoas em suas capacidades e qualificações. No entanto, por parte das organizações, a preparação e o suporte para conviver com as tensões e pressões que perseguem as mudanças do mercado são inexpressivos. As organizações formais pouco ou nada estão fazendo para diminuir as inquietações causadas por uma avalanche de mudanças que afetam extraordinariamente a vida das pessoas ativas no mercado de trabalho.

Segundo Bates e Bloch (1997), existe pouco apoio para as questões de cunho racional, e menos ainda para as de cunho emocional. Assim, observa-se a conveniência e emergência em alertar, preparar e desenvolver o potencial humano contido nas organizações para a nova realidade, a realidade da empregabilidade.

Dutra (1996) revela as práticas incipientes, voltadas para o desenvolvimento de carreiras no Brasil, por meio de resultados de pesquisas efetuadas em 1990 e 1993. Essas pesquisas expressam os seguintes resultados: falta de incentivos, por parte das empresas, para que as pessoas pensem e se comprometam com seu próprio desenvolvimento, de uma forma mais estruturada; procedimentos autoritários e paternalistas ou de indiferença em relação às práticas de desenvolvimento de pessoas; e total despreparo, da maioria das empresas, para

atuarem com incentivos, orientação e suporte de desenvolvimento profissional e menos ainda das pessoas individualmente consideradas.

Rhinow (1996) revalida o resultado dessas pesquisas, a partir de um levantamento histórico, onde ele constatou que as práticas e políticas organizacionais voltadas para o desenvolvimento de pessoas mostram-se autoritárias e paternalistas. Essas políticas e práticas de desenvolvimento oferecidas pelas organizações formais limitam-se a proporcionar, de uma forma dirigida, oportunidades e subsídios padronizados para que seus empregados se desenvolvam.

Contudo, de acordo com o mesmo autor, os princípios que norteiam essas práticas de desenvolvimento mostram-se desgastados e inválidos para atender efetivamente à formação de profissionais que façam parte de sua reestruturação organizacional. Para a efetividade desse redesenho, os programas de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que não devem permanecer ou tornarem-se alheios, devem compartilhar com as pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento de seres plenos, de forma a contribuir para a formação de um ser humano mais participativo e consciente de suas responsabilidades pessoais, organizacionais e sociais. Diante disso, as organizações carecem de profissionais que as auxiliem nesse processo, projetando e implementando mudanças em seus potenciais humanos.

Martin (1996), Moran *et al.* (1996) e Resende (1986) revelam que esses fatores favorecem a possibilidade de evolução e reconhecimento da importância dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do potencial humano nas organizações. Esses profissionais, em muitas organizações, se manifestam, com mais afinidade, na figura do profissional de Recursos Humanos. Dessa forma, os profissionais de Recursos Humanos têm um grande desafio pela frente. O desafio de desenvolverem pessoas para a empregabilidade.

Esse novo desafio exige que os profissionais de Recursos Humanos reconsiderem e recriem suas atuações, a partir de reflexões e projeções sistêmicas e reformulações estratégicas. Exige, também, que eles repensem suas concepções de emprego e questionem os preceitos que norteiam suas políticas de desenvolvimento. Diante desse contexto, por serem eles próprios detentores de emprego, sofrem duplamente suas conseqüências. Conseqüentemente delimitou-se como **problema** deste trabalho a seguinte questão: **O que os profissionais de Recursos Humanos estão fazendo, dentro das organizações, para promover o desenvolvimento das pessoas para a empregabilidade?**

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo teve como propósito maior **identificar as ações desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos, desde o início de 1995 até agosto de 1999, em organizações empresariais localizadas na cidade de Fortaleza, CE, com vistas à promoção do desenvolvimento da empregabilidade.**

Para atender ao objetivo proposto especificam-se os seguintes passos:

- * Identificar o significado de empregabilidade para esses profissionais de Recursos Humanos;
- * Identificar os princípios norteadores das políticas e sistemas de desenvolvimento de pessoas seguidos por esses profissionais de Recursos Humanos;
- * Identificar e analisar as ações implementadas pelos profissionais de Recursos Humanos, alvos desta pesquisa, para promover o desenvolvimento da empregabilidade nas pessoas.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Gonçalves (1997) enfatiza que a responsabilidade pelas questões referentes a seres humanos em uma organização empresarial, em geral, tem sido atribuída à área de Recursos Humanos. Por esse motivo, os profissionais dessa área têm em suas mãos a importante tarefa de proverem as organizações de pessoas habilitadas para atuarem, efetivamente, em contextos de imprevisibilidade.

Em contrapartida, o autor alerta que a bibliografia vigente sobre temas como gestão, transformação e mudança organizacional, dentre outros que têm relação direta com o desenvolvimento de pessoas, vem deixando de fazer menção à área funcional de Recursos Humanos, como sendo exclusiva para tratar desses temas. Esse alerta convida os profissionais de Recursos Humanos a analisarem suas práticas, principalmente, nas atividades referentes a desenvolvimento de pessoas. Ao que parece, seus princípios e técnicas convencionais de desenvolvimento pessoal mostram-se ultrapassados e ineficazes para compor e acompanhar a dinamicidade das estratégias organizacionais.

Koonce (1998) transmite outro recado e informa a possibilidade de que nesses tempos de turbulência os serviços dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de seres humanos poderão ser mais requisitados, tendo em vista que as atividades envolvidas em

processos de aprendizagem tornam-se cada vez mais imprescindíveis em qualquer reestruturação organizacional. No entanto, para que isso venha a acontecer, esses profissionais precisam assumir primeiro, com mais autonomia, o desenvolvimento de suas próprias carreiras. Para manterem e melhoraram suas competências, eles devem reinventar seus papéis e redirecionar suas trajetórias profissionais, acompanhando, de preferência com passos à frente, as exigências do mercado de trabalho.

Entretanto, autores como Martin (1996) e Moran *et al.* (1996) supõem que os próprios agentes de Recursos Humanos estão despreparados para enfrentar os desafios da empregabilidade, visto que eles se desenvolveram na época do emprego como um conceito contextualmente determinado, sendo então eles próprios detentores de emprego. Enquanto também sofrendo as consequências de conceber o emprego como única forma de constituir um trabalho, esses profissionais não se mostram aptos para desvincular, desengajar, desenvolver pessoas de seus empregos e de suas organizações para um contexto mais amplo de ocupações.

Resende (1986) e Mattos (1985) há muito questionam o papel dos profissionais de Recursos Humanos enquanto agentes de mudança, como também suas sensibilidades em perceberem e anteciparem-se às novas tendências do mercado de trabalho. Os autores ainda enfatizam a indisposição desses profissionais em promoverem mudanças em si mesmos e em suas ações. Note-se que esses autores já questionavam o papel dos profissionais de Recursos Humanos muito antes de, no Brasil, se falar em empregabilidade.

Enfrentar os desafios da empregabilidade implica, antes de tudo, em romper com o passado e desgarrar-se de veias crenças cognitivistas. Essas crenças distorcem e limitam a capacidade humana de reflexão e, por conseguinte, *servem de instrumento de legitimação da ideologia de mercado, que tem vigorado desde fins do século XVIII*. Ao utilizá-las, esses profissionais, ao invés de contribuírem para a realização humana, consolidam essa ideologia, sem deixar margens para questionamentos, concebem e conduzem as pessoas como meros instrumentos de produção e fazem jus à nomenclatura de Recursos Humanos.

Portanto, os profissionais de Recursos Humanos têm deixado passar oportunidades de se fazerem importantes, por eles próprios não estarem preparados para vivenciar de forma positiva o novo contexto. Desse modo, justifica-se a existência deste trabalho pela ânsia em expressar aos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas nas organizações a oportunidade de se fazerem valer nesse contexto.

Acredita-se que a busca de indicações para as questões apresentadas pode fazer suscitar um melhor entendimento do fenômeno vigente. E, a partir do seu resultado, associado

a novas descobertas, políticas e programas podem ser desenvolvidos, a fim de promoverem melhorias. Assim, entende-se que a relevância desta pesquisa está em sua intermediação para estudos posteriores, fornecendo subsídios para estudos de implantação de programas e políticas destinados à promoção da empregabilidade, seja do próprio profissional, objeto desse estudo, ou de outrem.

E, por fim, este trabalho, ao fornecer subsídios ao entendimento da empregabilidade e das políticas e sistemas de desenvolvimento, seja de forma direta ou indireta, estará contribuindo para os objetivos organizacionais, visto que, a partir de suas reflexões, existe a possibilidade de este trabalho promover o desenvolvimento de profissionais capazes de intervir proativamente e de forma mais afinada e, ao mesmo tempo, reflexiva, com as novas demandas do mercado de trabalho.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A **fundamentação teórico-empírica** foi estruturada em treze tópicos. Esses treze tópicos dissertam sobre o arcabouço de referências que subsidiou todo o processo de pesquisa e orientou a compreensão e interpretação do conjunto de dados e informações coletados.

O primeiro tópico foi elaborado com o intuito de clarificar que a concepção de emprego como sinônimo de trabalho é consequência de uma sociedade de mercado. Para isso, fez-se uma investigação histórica, desde os primórdios da civilização humana, das diversas concepções de trabalho e de emprego que prevaleceram em cada época até os dias atuais, enfatizando os motivos que tornaram essa concepção aceita e depois questionável.

Os cinco tópicos seguintes buscam elucidar o termo empregabilidade, descrevendo e questionando alguns de seus significados, seus requisitos e suas implicações em nível individual, organizacional e social. A convergência desses tópicos encontra-se no sétimo tópico, em um convite à reflexão dos valores que permeiam as relações humanas estabelecidas em uma sociedade de mercado.

Do oitavo tópico em diante, mostra-se a urgência em quebrar toda uma estrutura psíquica construída há décadas e que incentivou e desenvolveu detentores de empregos. Para tanto, discorreu-se sobre as concepções e práticas de desenvolvimento pessoal adotadas nas organizações empresariais nas últimas décadas, a fim de justificar a mensagem principal deste trabalho.

O capítulo sobre o **método do estudo** identifica, delimita e justifica todos os procedimentos e técnicas aplicados para a realização deste trabalho e, principalmente, para a efetividade dos objetivos propostos.

A **descrição e análise das informações coletadas**, como o próprio nome sugere, descreve e analisa as principais categorias temáticas encontradas neste estudo. Além disso, apresenta suas informantes e faz uma síntese dos resultados extraídos em campo, relacionando-os aos propósitos deste trabalho.

Nas **reflexões finais** uma ênfase as contribuições deste estudo e recomendações para estudos posteriores.

Por fim, no capítulo seis, a listagem de todas as **referências bibliográficas** e dos demais documentos que subsidiaram este trabalho está apresentada em ordem alfabética e segue as normas técnicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Nesta seção discutir-se-á informações disponíveis e relevantes para o tema em estudo. Buscou-se definir, por meio das teorias relacionadas, os conceitos-chave já estabelecidos e, principalmente, dissertar sobre o arcabouço de referências que subsidiou todo o processo de pesquisa e orientou a compreensão e interpretação do conjunto de dados e informações coletados.

2.1 EMPREGO: UM CONCEITO EPISÓDICO

“A vida toda fomos preparados, seja pela família, seja por escolas e organizações, para cultivar o emprego por um tempo prolongado como um bem social. Talhados para ver o emprego como única fonte de trabalho e rendimentos.”
(Minarelli, 1995, p.19).

Percebe-se, por meio de vivências diárias, que grande dose de incerteza, com relação aos critérios de seguridade, lealdade e compromisso pessoal nas empresas, inquieta os indivíduos acostumados a viverem em um mundo de emprego; principalmente aqueles alocados em instituições públicas. Durante os últimos séculos, a trajetória profissional dos indivíduos vem sendo baseada nos princípios de emprego como algo estável e de longa duração, e nos planos de carreira como um processo em constante crescimento.

Segundo a análise de Ramos (1989), *a psicologia sociomórfica motivacional*, que tem vigorado neste século e legitimou as ações organizacionais, concedeu valor às pessoas de acordo com sua serventia como detentoras de um emprego. Entende-se que uma pessoa seja detentora de emprego quando assume seu papel de empregado ou empregada de uma forma quase que total, em detrimento de sua própria individualidade.

O detentor de emprego acata as normas organizacionais como determinações inquestionáveis e permite que a organização formal e econômica seja sua referência existencial. Porquanto, o detentor de emprego, em nome da eficiência organizacional, despersonaliza-se e deixa de ser autor de sua existência. Entrega-se à organização em troca de subsistência e de uma ilusória estabilidade.

Nas sociedades centradas no mercado, entre as quais se enquadra a realidade brasileira, os empregos tornaram-se aspectos de revalidação das vontades e interesses

humanos. Dessa forma, não ter emprego significa, ou significava até um tempo atrás, não possuir valor ou mesmo não existir.

O autor reforça sua análise, ao afirmar que, neste tipo de sociedade, a mentalidade das pessoas está constituída na crença de que o emprego formal é o único meio pelo qual as pessoas são capazes de adquirir os bens e serviços necessários para sua sobrevivência. Tendo em vista que o emprego formal foi considerado, pela economia clássica, como essencial para alocar recursos e mão-de-obra e como dispositivo provedor de distribuição de renda e de ocupação para todos, atrelado ao desenvolvimento das organizações empresariais e da atividade industrial.

De forma a facilitar o entendimento do que foi discutido até o momento e de tudo o mais que será discutido durante a fundamentação teórico-empírica far-se-á breve retrospectiva histórica das concepções de trabalho, ocupação e emprego desde os primórdios da civilização humana.

2.1.1 INVESTIGAÇÃO HISTÓRICA

Toffler (1980) relata que há um milhão de anos a criatura humana se utilizava basicamente da caça, da pesca e da colheita de raízes e frutos silvestres para assegurar sua subsistência. Com o passar do tempo, mais precisamente por volta de 8.000 a. C., essas atividades começaram a dar sinais de sua evolução para o cultivo e o pastoreio. Isso modificou sua característica de ser nômade para um ser fixado à terra.

A fixação do ser humano em uma terra tornada, por ele, fértil foi constitutiva para uma vida em sociedade. Nos idos de 1000 a. C., já se podia visualizar na Europa e na Ásia estruturas de civilizações. Nessa época o trabalho realizado pelo ser humano era basicamente para suprir suas necessidades. O ato de produzir algo era estritamente para seu consumo imediato, para a garantia de sua sobrevivência e manutenção de sua espécie. A terra era a principal fonte de sua subsistência, tanto em termos materiais quanto morais.

O trabalho tinha uma conotação de servidão, sendo destinado àqueles que não dispunham de liberdade. O conceito de trabalho utilizado naquela época diferia do que é utilizado na era moderna. As atividades eram ordenadas e associadas à sociedade e não havia o preceito do acúmulo de bens materiais. Por sua vez, o termo economia, originário da Grécia Antiga, significava casa ou unidade doméstica. Os gregos faziam uma distinção entre os trabalhos realizados no espaço da vida privada e os realizados no espaço da vida pública, originando-se daí depois os diversos significados de trabalho.

Segundo Arendt (1989), o espaço da vida privada constituía um espaço destinado ao labor, à preservação da vida e à satisfação das necessidades básicas. Enquanto o espaço da vida pública estabelecia-se no direito de cada indivíduo em tomar parte como cidadão na pólis. A pólis grega era o espaço político, onde os seres humanos, considerados livres de suas necessidades vitais e do comando de outrem, dialogavam o viver em comunidade.

Por isso, na época da antiguidade greco-romana, 310 a. C., vigorava a escravidão como regime de produção. Este modo de produção objetivava liberar o cidadão grego do labor. Liberar-se do labor significava sua não sujeição às necessidades da vida.

Menegasso (1998) explica que a condição de escravo na Grécia antiga era uma condição política e não uma condição econômica. O trabalho do escravo constituía um trabalho dependente e/ou involuntário, exercido para outrem, que não fosse membro da família. Destarte, não era o trabalho em si que sofria reprovação, era antes a possibilidade de submissão de uma pessoa a outra ou a um ofício específico.

A partir do século VII a. C., as atividades artesanais e comerciais entre as civilizações aumentaram, devido ao desenvolvimento da agricultura mercantil e a circulação da moeda. Esse fenômeno deu origem à noção de propriedade privada e de produto excedente. Contudo, a produção e distribuição de bens materiais, naquela época, só tinham valor pela utilidade do produto comercializado e não estavam associadas a interesses especificamente econômicos.

Já no período da Idade Média, a escravatura foi sendo substituída pelo trabalho servil no campo. Dava-se início ao regime feudal. A noção de riqueza dos senhores feudais e da Igreja Católica estava atrelada à posse de terras. Pois a terra era o meio pelo qual eles retiravam tudo o que precisavam para sua sobrevivência. Aos que não tinham propriedades restava o cultivo ou o artesanato, sob a condição de servos. Em troca de sua força de trabalho e lealdade ao senhor da terra eles garantiam seu sustento.

O mercado, no sistema feudal, constituía um espaço físico destinado à realização de troca de produtos locais e excedentes. Essas trocas de excedente eram feitas semanalmente e objetivavam a saciação unicamente de consumo, dentro dos limites das necessidades básicas humanas.

Nos séculos XI e XII, com a ascensão comercial, a produção de excedentes começou a ser incentivada; de semanais os mercados passaram a feiras permanentes; junto aos produtos locais foram acrescentados os de outras regiões e nacionalidades, e o uso do dinheiro agilizou as transações de mercadorias. As cidades tiveram um desenvolvimento significativo com o crescimento do comércio, pois muitas pessoas deslocaram-se dos feudos às cidades em busca de trabalho.

As cruzadas e o aumento populacional aumentaram mais ainda as atividades comerciais. Surge, então, uma nova classe de prósperos mercadores. Os mercadores viam na Igreja Católica um empecilho para seu progresso, visto que os preceitos religiosos da época davam subsídio ao feudalismo. Essa ameaça ao progresso das atividades mercantis motivou um movimento religioso, no começo do século XVI, que deu origem à derrocada da Igreja Católica. A Reforma Protestante alterou o conceito de trabalho para um modo de servir a Deus. Nessa ética, o trabalho árduo, zeloso, rápido e desprendido passou a significar um ato virtuoso.

De acordo com Menegasso (1998), o trabalho artesanal tinha um caráter lúdico, sem critérios predeterminados, além da criação e feitura dos produtos e seus processos. No trabalho, o artesão desenvolvia o seu modo de vida, realizava-se e aperfeiçoava sua capacidade. O trabalho em si não era vendido, vendia-se apenas o produto deste trabalho.

Foi por volta do século XVI, época do Renascimento, que o trabalho em si começou a ser vendido. Só então surgiram os assalariados. Uma nova relação trabalhista tem seu marco nesse fato, o emprego formal. A produção passou a ser não mais para o consumo próprio ou para um mercado pequeno e estável, mas para atender a um mercado mais amplo. A realização do trabalho, de caseira e independente, passou a ser em prédios de empregadores que detinham agora a matéria-prima e os meios para sua produção, instalando-se, assim, o sistema de fábricas.

Para subsidiar essa nova relação entre capital-trabalho e justificar a intensidade do progresso econômico, novos valores despontavam na sociedade ocidental. Observa-se, pois, que esses valores culminaram na Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII. Os valores econômicos associados ao Racionalismo passaram a servir de base para explicar todos os fenômenos sociais.

Conforme Hirschman (1979), com o crescimento da produção, distribuição, acumulação e consumo dos bens materiais, aumentavam, sucessivamente, as probabilidades de as pessoas melhorarem suas condições de vida; a riqueza material passou a ser uma forte aspiração, possível de ser alcançada por todos. O interesse econômico, sentimento mais calmo e suave, nomeado de amor-próprio, foi glorificado pela sua utilidade calculada. Em nome do progresso, do avanço da humanidade preparando a natureza em seu favor, o interesse individual e econômico transformou-se no grande motivo humano. Pois, como argumentou Adam Smith, em seu livro *A Riqueza das Nações*, escrito em 1776, o bem-estar material de uma coletividade é originado pelas livres ações de cada indivíduo, guiado por seus interesses particulares. Firmou-se um novo pensamento para a época. Era a ética protestante,

valorizando a racionalidade funcional e contribuindo para a legalização e intensificação das atividades comerciais, até então julgadas ingloriosas.

Pode-se supor que, no final do século XIX, as concepções de mercado já estruturavam por completo a vida das pessoas. Houve transformações profundas na mentalidade das pessoas com relação à importância e à utilização do dinheiro. Junto à nova relação que se estabelecia com o dinheiro estava atrelada a possibilidade igualitária de todas as pessoas adquirirem lucros e merecerem valorização social por isso. Para isso era necessário, apenas, que elas trabalhassem muito e com afinco. Assim, o trabalho passou a ser crucial na vida das pessoas pelo seu poder de estruturação em nível pessoal e social. Na medida em que a população mundial crescia, o mercado cada vez mais significava o único meio de fornecer bens e serviços às pessoas. E, por conseguinte, com vistas a atender esse mercado, a produção precisava ser de larga escala.

De acordo com Drucker (1994) e Menegasso (1998), para uma produção de larga escala tudo tinha que ser racionalmente projetado. A busca pela eficiência e maximização dos resultados modificou os sistemas de produção. O salário como forma de pagamento em dinheiro pela força de trabalho foi institucionalizado e passou a significar a garantia de sobrevivência das pessoas. O valor da força de trabalho de cada pessoa era determinado por meio de um contrato padronizado e referenciado economicamente pela medição do lucro x custo. Para facilitar sua medição, o trabalho em si foi fragmentado em processos mecanizados. Dessa forma, as habilidades pessoais foram reduzidas a objetivos mecânicos, e ocupação e trabalho passaram a ser sinônimos de emprego. Ou melhor, qualquer atividade humana, para ser considerada trabalho, tinha que ser realizada para outrem, em um cargo específico, por meio de um vínculo empregatício e de um salário.

2.1.2 DIAGNÓSTICO ATUAL

De acordo com Ramos (1989), o emprego formal, como é concebido na atualidade, é um fenômeno da modernidade nas sociedades centradas no mercado. Outrora o emprego não constituía critério de significação social e as pessoas trabalhavam, produziam e tinham suas ocupações, sem dependerem de um emprego e de uma organização formal, ou seja, sem serem detentoras de empregos.

Nos últimos anos do século XIX, o mercado passou a comandar, por completo, a vida em sociedade. O ato de trabalhar, por meio de um emprego formal, foi considerado como fonte de todos os valores e da dignidade humana, a fim de amenizar a tensão interna e a

dissonância cognitiva gerada pela ascensão das atividades comerciais. Assim, a ocupação humana tida como exercício voluntário à realização pessoal deu lugar a uma concepção materialista e limitada de trabalho e foi entendida como único esforço despendido para atender às necessidades econômicas do ser humano. Em consequência, o lazer foi concebido como ócio, já que era uma atividade considerada, pelo sistema de mercado, destituída de esforço e de sacrifício e, por isso, indigna de merecimento e justificação social.

Contudo, a causa da grande depressão ocorrida nos EUA, em 1929, não foi a incapacidade do sistema de mercado em produzir bens e serviços primaciais suficientes para todos, bens esses que atendessem às necessidades econômicas, biofisiológicas do ser humano, como necessidades de abrigo, alimento, vestuário e outros serviços básicos à sua manutenção como ser saudável e participe em uma sociedade. A grande depressão porém foi resultante do baixo poder de compra das pessoas para adquirirem esses bens ou serviços. Ou seja, o sistema de produção adotado tinha a capacidade de suprir toda a população de bens primaciais, mas as pessoas, em sua maioria, não tinham condições de adquiri-los.

Keynes tentou resolver esse problema utilizando o potencial de produção do mercado excedente para produzir bens e serviços demonstrativos, bens que visassem, essencialmente, à satisfação dos desejos humanos adquiridos socialmente, principalmente os bens e serviços ligados diretamente à concessão de *status*; esses desejos, diferentemente dos bens primaciais, são ilimitados. Segundo a concepção de Keynes, produzindo bens e serviços de natureza demonstrativa, o mercado precisaria de mais pessoas para produzir, e assim haveria a possibilidade de se proporcionar emprego para todos, visto que o aumento de empregos significava o aumento do poder aquisitivo das pessoas.

A grande depressão foi um prenúncio da derrocada da concepção de emprego como constitutivo do meio de vida. No entanto, o Keynesianismo retardou-a para os dias atuais. Atualmente, em alguns locais, notadamente no Brasil, onde no primeiro trimestre de 1998 foi detectado pela ILO (International Labour Organization) uma taxa de desemprego de 7,9%, o mercado mostra-se novamente sem condições de proporcionar ocupação, por meio do emprego formal, para todos aqueles que desejam trabalhar. Contudo, começa a surgir uma nova concepção, onde o significado do emprego como mecanismo exclusivo no envolvimento das pessoas em atividades produtivas, socialmente úteis, está desaparecendo.

Com base no informativo da ILO (1998-99), sobre a crise do emprego no mundo, calcula-se que um terço da população mundial ativa esteja desempregada ou subempregada. Em seu informe anterior, em 1996, a situação aparentava-se bem pior, no entanto, os índices

de desemprego em quase todo o mundo continuam consideravelmente altos, apesar de um tímido aumento nos postos de trabalho nesse biênio em algumas regiões.

Desde a metade desse século, os empregos formais vêm sofrendo decréscimo na maioria das regiões industrializadas do mundo. O fenômeno do desemprego tem se propagado assustadoramente, agravando-se pelas crises financeiras que atingiram a Europa Central e Oriental, e principalmente a Ásia Oriental, onde se acresceu 10 milhões de novos desempregados aos 140 milhões já existentes. Na Ásia Meridional e na África, o quadro não é diferente. Na América Latina, apesar do crescimento econômico, o desemprego continua. Na União Européia, em doze meses de melhoria econômica, de maio de 1997 a maio de 1998, conseguiu-se reduzir a taxa média de desemprego em apenas 0,5%. À exceção dos demais países, nos Estados Unidos o nível de desemprego permanece o mais baixo, desde a década de 70.

Segundo os autores do informe da ILO, dois fatores contribuem significativamente para esse panorama desagradável: a tecnologia e a globalização. Por outro lado, são estes mesmos fatores que possibilitam o desenvolvimento econômico e a expansão do emprego.

Os avanços tecnológicos tiveram um grande impacto no ambiente de trabalho, evidenciando-se pela automação de diversas atividades e na dispensa de pessoas de seus postos de trabalho. A substituição de vinte, trinta pessoas por uma máquina já é uma realidade em vários países. A precisão computacional, o aumento no nível de produtividade e a evidência de menos custos e maiores lucros cada vez mais convidam os empregadores a aderirem às novas tecnologias.

O fenômeno da globalização, por sua vez, reestrutura as economias dos países, forçando-os a se ajustar à nova política internacional do trabalho, aumentando o desemprego estrutural. A reestruturação mundial das economias constitui uma disposição à abolição geral das restrições legais ao livre mercado, à extinção de barreiras alfandegárias e ao nivelamento das tarifas, liberando o capital de fronteiras, acelerando ainda mais a comunicação ao progresso do mercado único no mundo. Em termos práticos, isso acarreta dispersão das multinacionais por todo o mundo, aplicação do capital em compras de ativos ou em fábricas periféricas ao sistema central e unificação das finanças propiciada pela tecnologia da informação.

Essa reestruturação da economia mundial, acrescida às novas tecnologias, afeta a dinâmica das organizações empresariais em todo o mundo, destitui pessoas de seus empregos sem nenhuma perspectiva de recolocação e, por conseguinte, gera instabilidade e exige abruptamente pessoas mais qualificadas e adaptáveis às mudanças. Destarte, esses fenômenos

interferem significativa e diretamente na capacidade das pessoas em conseguirem ou em se manterem em seus postos de trabalho.

2.1.3 PROGNÓSTICOS

Com a redução quantitativa dos postos de trabalho na forma de empregos, a concepção de emprego começa a ser redefinida. O emprego como um produto social, atrelado à noção de trabalho, passa a ser questionado em sua natureza episódica. Suas limitações intrínsecas, associadas a fatores conjunturais como a globalização e os avanços da tecnologia, comprovam sua vulnerabilidade.

Bates e Bloch (1997) são incisivos em afirmar que o emprego é um conceito em mutação e relembram que a concepção de emprego que existia até o início desta década, sem sofrer reflexões, foi criada no século XIX. Essa concepção apreçoava a divisão do trabalho organizado em partes distintas e a determinação de tarefas essencialmente estáticas. A produção requerida dos trabalhadores era bem clarificada e as requisições pessoais, para o cumprimento da produção, limitadas.

Para Bridges (1995, 1998), a concepção de emprego, ainda predominante, teve sua origem durante a Revolução Industrial e não condiz com as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais vigentes no contexto atual. Recessões, demissões e reestruturações são sintomas da ineficiência do velho sistema. Esses acontecimentos afetam a relação das organizações com seus trabalhadores, principalmente com referência à estruturação de cargos.

Esses acontecimentos são conseqüência de um envolvimento maior do trabalhador no processo do conhecimento, onde funções intelectuais e de serviços dificultam a distinção de cargos de uma forma precisa; de uma dispersão na execução do trabalho no tempo e no espaço, que acelera a inovação e intensifica as mudanças proporcionadas pela tecnologia da informação; de busca por uma estrutura organizacional mais flexível e de fácil adaptação às mudanças; e, de novas aspirações de carreira e exigências por produtos e serviços personalizados de uma geração caracterizada pelo individualismo e imediatismo.

Sobre este tópico, Martin (1996) complementa que as empresas do novo mundo, para sobreviverem e competirem em um mercado global, precisam diminuir seus níveis hierárquicos, sentirem-se livres para cometerem *downsizings*, reengenharias e reestruturações e, principalmente, dispensarem os trabalhadores, cujas qualificações não lhes sirvam mais. Em vista dessas ações empresariais, o conceito de emprego – enquanto associado à

estabilidade, ao crescimento de carreira e remuneração regular – perde sua conotação original.

De acordo com Minarelli (1995), o sentido de segurança atribuído ao emprego muda na mesma proporção da modernidade organizacional. Por muito tempo, o emprego representou uma base segura sobre a qual as pessoas ordenavam sua vida. Contudo, a cada dia este senso de segurança proporcionado pelo emprego formal fica mais distante. O tempo de permanência de um trabalhador em uma organização empresarial vem diminuindo a passos largos. A perspectiva de aposentadoria na mesma empresa em que a pessoa ingressa no mercado de trabalho não existe mais.

O emprego, como foi apregoado, passa por redefinições, em vista das mudanças econômicas que forçam as empresas a adotarem novas formas de trabalho. Por isso, as relações entre quem oferece um serviço e quem usufrui dele tornam-se contingentes e passam a enfatizar o profissionalismo; logo, a ameaça de perda do emprego torna-se uma constante.

No entanto, o mesmo autor esclarece que o emprego, assim como profetizou Rifkin (1995), não morreu, mas sofreu uma forte redução numérica e, em consequência, deixou de ser sinônimo de segurança. Destarte, o emprego ainda existe como uma estratégia de produção de bens e serviços, como uma forma de trabalho, ainda que não a única. E ainda reforça sua teoria, com base em vislumbres de alguns economistas, que essa nova relação de trabalho favorece a autonomia dos trabalhadores. Dessa maneira, nos próximos anos, a maioria dos trabalhadores não estará mais ligada apenas a um empregador, mas antes, a vários simultaneamente. Assim, se essa tendência se concretizar, outras formas de trabalho, além da relação formal estabelecida no emprego, irão aparecer com maior frequência.

Brown (1997) sustenta a afirmação de Minarelli e explica que novas configurações de trabalhadores e disposições alternativas de trabalho irão surgir. Entende-se assim que o fim do emprego, para eles, não significa, necessariamente, perda de oportunidades de trabalho, mas o aparecimento de outras possibilidades, dantes impensadas, devido à restrita concepção do termo trabalho utilizada nos últimos tempos.

Handy (1997b), por sua vez, em entrevista a HSM Management, vislumbra o declínio da maioria das organizações empresariais que oferecem emprego como estabilidade às pessoas. Essas organizações, segundo ele, estarão centralizadas em um pequeno núcleo que aloca apenas 50% dos trabalhadores disponíveis no mercado. Esses trabalhadores vão ganhar e produzir mais do que seus antecessores. Os demais trabalhadores estarão divididos em três classes: a dos trabalhadores com pouca qualificação, que estarão concentrados no setor de serviços e serão geridos por empregadores intermediários; a dos profissionais de

portfólio, independentes, prestadores de serviços de uma ou várias empresas e/ou clientes; e os que estarão totalmente à margem do mercado de trabalho.

Em concordância, Austin (1997), referindo-se à realidade britânica atual, exemplifica que desde 1987 as promoções dos profissionais de alto escalão foram reduzidas em 40%, enquanto que as alocações horizontais ou para escalões inferiores dobraram. A grande maioria das empresas já experimentou, nos últimos cinco anos, algum tipo de reestruturação e, em consequência, teve seu quadro funcional diminuído. Os empregadores britânicos de grande porte preferem a contratação temporária ou em regime de tempo parcial, a terceirização ou esquemas de trabalho flexíveis.

As organizações empresariais do novo mundo deixam claro a seus trabalhadores que elas não oferecem garantia de estabilidade para eles. O valor de cada trabalhador está diretamente associado a quanto cada um pode contribuir, com seus conhecimentos, suas experiências e suas qualificações, para atender à demanda de seus clientes. O novo sistema de promoção não mais garante ao trabalhador níveis hierárquicos e salariais mais altos, de forma gradual. Isso acontece devido ao achatamento dos níveis hierárquicos, que diminuem as chances de as organizações oferecerem perspectiva de promoção hierárquica e pela exigência por carreiras flexíveis, o que impossibilita e dificulta as negociações de aumentos salariais regulares.

Gonçalves (1997) adverte que a condescendência dos gestores de uma organização, prática certa desde a Segunda Guerra, conduziu as organizações à tolerância com a mediocridade. Essa tolerância dava aos detentores de emprego uma garantia adquirida. O alcance dessas políticas pode ser visto na ineficácia organizacional, como: no despreparo das pessoas para atuarem em situações de competição; na conformidade aos preceitos organizacionais, o que impossibilita as pessoas de posicionarem-se criticamente diante das situações que lhes são apresentadas; e, na lentidão em atingir os resultados solicitados.

Portanto, como expõem Handy (1995) e Rifkin (1995), as implicações advindas dessas ações organizacionais são preocupantes, pois consistem na desmissão de um grande número de pessoas de seus postos de trabalho. E, com a destituição das pessoas de seus empregos, alteram-se por completo suas vidas, tendo em vista que parte dos indivíduos empregados em organizações foi condicionada a depender de um emprego.

Segundo Kanter (1997b), ao retirarem o poder da hierarquia e diminuírem os vínculos empregatícios, as organizações se eximem de garantir segurança a seus empregados. Destarte, homens e mulheres que foram acostumados com a estabilidade do emprego sentem-se pouco à

vontade em conviver com a nova realidade, de aceitarem a concorrência de outrem e de atuarem em cargos descontinuos.

Para Minarelli (1995), o despreparo das pessoas para encarar as mudanças na relação de trabalho não é surpresa, pois a maioria delas foi preparada pela família e pela escola e depois condicionada pelas organizações formais a definir o emprego como um bem social e como único meio de aplicar e vender seu trabalho.

Nos dias atuais, pode-se ainda observar resquícios dessa mentalidade. Em nome e para a garantia desse bem social, as pessoas dedicaram sua vida a seus empregadores, e sem perceberem tornaram-se totalmente dependentes das organizações, seja por considerá-las entidades que lhes proporcionavam identidade ou por responsabilizá-las por seu futuro e desenvolvimento pessoal e profissional. A concepção de emprego, como já explicado, legitimou a especialização e a eficiência, mas por outro lado anulou a capacidade profissional de muitas pessoas, que nada conseguem fazer, por não terem mais essa forma estruturada de trabalho.

Como acentuaram Case *et al.* (1997), a nova concepção de emprego é, ao mesmo tempo, assustadora e libertadora. As pessoas não terão mais a quem responsabilizar por seus fracassos. Neste contexto, cada pessoa terá de se responsabilizar por seus próprios atos, erros e acertos. Destarte, cada pessoa tem a possibilidade de tomar consciência de que a força motriz de seu sucesso está nela mesma.

No entanto, conforme Arendt (1989) e Ramos (1984), as pessoas que compuseram e compõem a sociedade de empregos vêm no seu emprego todas as possibilidades de satisfazer suas necessidades básicas, e por essas necessidades agarram-se em um trabalho alienante e nele se perdem. É uma sociedade de detentores de emprego, de pessoas não livres no sentido grego, que há muito não exercitam, ou sequer exercitaram algum dia, sua condição de ser político; por conseguinte, não têm conhecimento de outras atividades, tidas superiores, de trabalhos que proporcionem sua realização e pelos quais valeria a pena pagar o preço da insegurança.

Mudar essa concepção implica opor-se a décadas de educação e treinamento. Implica rebelar-se contra as velhas crenças e transformar radicalmente suas atitudes. As tensões aumentam a cada dia, a auto-estima diminui e a confiança das pessoas em relação às organizações fica abalada. Por conseguinte, as pessoas, as organizações e sua clientela sentem a necessidade de instituírem um novo contrato. Um contrato psicológico que as ajude a restabelecer suas relações de trabalho de uma forma mais condizente com suas condições e necessidades atuais.

2.2 NOVO CONTRATO PSICOLÓGICO

“É o ‘Adeus às Ilusões’: nada de paternalismo manipulador e nem de fidelidade canina. Apenas um contrato com metas específicas a alcançar. Um Começo e um Fim. Além de uma possibilidade de OUTROS CONTRATOS!!!.” (Sampaio, 1998, p.27).

O contrato psicológico, como sugere Thomas Jr. (1997), embora não tenha sustentação legal ou declaração explícita, tem caráter imperativo, na medida em que representa as expectativas, tanto dos prestadores de serviços em relação a seus clientes quanto de seus clientes em relação aos serviços oferecidos. Dessa forma, o contrato psicológico é imprescindível para a continuidade do relacionamento entre as partes envolvidas.

O contrato psicológico, por sua dinamicidade, muda cada vez que as necessidades de alguma das partes muda, ou quando as mudanças no ambiente assim requerem. E o momento, como já está claro, demanda a elaboração de um novo contrato, de uma nova relação entre as pessoas com capacidade de produção, os detentores de seus meios e seus consumidores.

Miller (1997) descreve que o contrato psicológico, predominante desde a Revolução Industrial, vem sofrendo rupturas de ambas as partes. Este contrato, de maneira geral, consistia no dever das pessoas de mostrarem-se leais à organização, para que assim usufruíssem o direito de remuneração regular e crescente e, principalmente, de estabilidade.

De acordo com Hammer (1997), o antigo acordo apregoava obediência e dedicação em troca de segurança. Contudo, este acordo tornou-se inviável diante das conjunturas atuais. As reações organizacionais às novas tendências mercadológicas desfazem este contrato de forma irrevogável.

Segundo Sampaio (1998), competitividade e globalização não combinam com relações viciosas e paternalistas. O novo contexto exige relações de trabalho mais maduras, ratificadas por objetivos claros e específicos a serem alcançados, onde as negociações de contribuição e recompensas sejam satisfatórias, tanto para os contratantes quanto para os contratados.

Menegasso (1998) afirma que transações informais de serviços tomam o lugar das relações estabelecidas por meio de um registro formal expresso na carteira de trabalho. Acordos de compra e venda e de troca de favores substituem o vínculo empregatício. As relações formalizadas de tempo indeterminado e tênues em eficácia dão lugar aos contratos temporários, detalhistas e explícitos em seus objetivos, enfáticos quanto ao resultado esperado e, de preferência, de curtíssimo prazo.

Trasatti e Costa (1999) atestam que o novo contrato, utilizado em negociações empresariais na atualidade, baseia-se em um modelo explícito de relação direta entre resultados e oportunidades. Este modelo, de acordo com os autores, tem sido eficaz para acompanhar os desafios atuais. Alcançar os resultados pré-estabelecidos pela empresa significa novas oportunidades, sejam financeiras, sociais e/ou psicológicas, ofertadas para as pessoas. Destarte as organizações empresariais ou cada cliente em particular devem clarificar ao máximo possível para seus empregados ou fornecedores seus anseios quanto ao desempenho esperado.

Handy (1997a) e Hammer (1997) relatam que as relações de trabalho do século vindouro serão constituídas de autonomia individual, riscos e incertezas. Essas características são verdadeiramente humanas e, ao inseri-las no espaço de produção de bens e serviços, haverá a possibilidade de se proporcionar às pessoas um ambiente mais condizente com sua condição.

O espaço de produção de bens e serviços, segundo os autores, será bem mais imprevisível, cheio de turbulências e improvisos, embora mais apropriado ao ser humano. Portanto, as organizações empresariais e a clientela, de maneira geral, esperam que seus prestadores de serviço sejam muito mais do que meros ocupantes de papéis preestabelecidos, mas pessoas que tenham o poder de criar e transcender seu ambiente de trabalho.

Por outro lado, Miller (1997) indica resultados de pesquisas norte-americanas que demonstram como as expectativas dos jovens em relação à estabilidade e segurança no emprego formal estão mudando. Suas reivindicações atuais são por um ambiente que lhes proporcione crescimento profissional, oportunidades em adquirir novas habilidades e maior valorização pelo seu trabalho. Portanto, as organizações deverão passar a investir mais em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal e apostarão mais na eficácia de suas ações individuais.

Conforme Trasatti e Costa (1999) e Buhler (1997), o conflito entre a necessidade de flexibilização das organizações empresariais e a necessidade de segurança individual das pessoas que as compõem pode ser amenizado pela possibilidade concreta de ambas as partes se desenvolverem e aprenderem cada vez mais. Dessa forma, os dois lados podem sair lucrando com isso: os empregados ganham por adquirir consciência crítica de seus interesses e por melhorar sua condição de ser empregável; as organizações, por sua vez, ganham por conseguir um desempenho mais aperfeiçoado e pela capacidade de manter e/ou atrair empregados qualificados em seus empreendimentos.

Justifica-se assim a afirmação de Drucker (1997) de que o propósito das organizações empresariais deverá ser o de otimizar suas potencialidades humanas e minimizar suas limitações para obter os resultados esperados. Dessa feita, o novo acordo da organização com seus trabalhadores desfaz o compromisso de lhes garantir sua segurança; contudo, introduz, em seu lugar, o compromisso compartilhado de lhes proporcionar seu desenvolvimento.

Kanter (1997b) sugere que o novo contrato psicológico deveria explicitar a disponibilidade das organizações em promover nas pessoas a capacidade de elas próprias construir seus futuros. Assim, poderá fortalecer as relações com seus membros, em nível de reciprocidade. Ao promover compromisso e confiança mútua, o novo contrato psicológico torna possível uma conciliação de interesses éticos, desde que as organizações assegurem a seus membros não mais um emprego formal, mas oportunidades para que eles próprios desenvolvam sua empregabilidade.

Segundo Griffith (1998), grandes empresas como a Hewlett Packard, IBM, Intel, Sun Microsystems e Motorola já estão implantando programas com o objetivo de melhorar a empregabilidade de seus colaboradores. A explicação para este investimento vem da crença de alguns empreendedores de que auxiliando seus empregados a se desenvolverem em suas habilidades e preparando-os para enfrentarem o mercado de forma mais generalizada, estarão desenvolvendo, também, uma força de trabalho que produz com mais eficácia e lealdade.

Essa crença, segundo a autora, deu origem à noção de carreira dirigida, apresentada pela primeira vez em 1994 pelos consultores americanos Robert H. Waterman e Betsy A. Collard. A noção de carreira dirigida sugere que as organizações empresariais dêem suporte aos seus empregados, para que eles próprios avaliem e atualizem suas competências e interesses. Assim eles podem, prontamente, adaptar-se às condições desafiantes do mercado e, se necessário, conseguir trabalho remunerado em qualquer outro lugar. Em troca do investimento de tempo e de dinheiro em seu crescimento, os empregados devem compensar as organizações, melhorando seu desempenho em produtividade e, por conseguinte, aumentando os lucros da empresa. Enfim, essa noção descreve uma relação de troca, igualmente benéfica, na qual empregadores e empregados dividem a responsabilidade por adquirir ou manter a empregabilidade individual, seja dentro ou fora da organização atual.

No entanto, Brown (1997) alerta para algumas nuances desse acordo que, na prática, não acontece precisamente da forma citada acima, tendo em vista que a qualidade, de uma pessoa ou de uma organização, de ser leal para com o outro também sofre das imprecisões do momento. A lealdade antes proferida, no antigo contrato, dos dois lados, perde o seu sentido.

Não há mais lealdade da organização para com seus empregados; como consequência, não há da mesma forma lealdade dos empregados para com sua organização.

As organizações que decidem investir no desenvolvimento da empregabilidade de seus empregados vivem a ameaça constante de os perderem para a concorrência. Grande número de empregados muda de uma organização para outra antes que o tempo e o dinheiro investido neles pela primeira seja recuperado. Por isso, leis contratuais e novas estratégias de negociação têm sido utilizadas, para diminuir o risco e assegurar um mínimo de lealdade dos empregados às organizações. Essas medidas, como as cláusulas do aviso prévio, exigência de reembolso dos investimentos em sua pessoa, proibição expressa de prestar serviço ao concorrente por um tempo limitado, dentre outras, restringem a mobilidade dos empregados e protegem o empregador.

Outras organizações optam por contratar empregados já previamente qualificados e descartá-los, caso não lhes sirvam mais, ou utilizam seus serviços temporariamente por um prazo determinado. De qualquer forma, seja qual for a estratégia utilizada pelas organizações, tudo contribui para um desencantamento na relação entre empregado e empregador. Este desencantamento reforça atitudes de individualismo e de busca por alternativas de trabalho independente.

Diante disso, a segurança de cada pessoa não advém mais de seu emprego, mas de sua capacidade de se manter e/ou conseguir uma utilidade para seu trabalho, de sua capacidade em ser empregável, em ser útil e agregar valor a sua clientela, de sua empregabilidade. Na seção seguinte, buscar-se-á elucidar, por meio de atribuições de diversos autores, o termo empregabilidade.

2.3 EMPREGABILIDADE: O NOVO TERMO

“Mais um neologismo que nos forçamos a usar diante de algo que exprime a condição atual do profissional qualificado em todo o mundo no século XXI. Estar capacitado a apresentar soluções e resultados positivos através do seu trabalho, mesmo que não seja como empregado da organização.” (Case et al. 1997, p.X).

A segurança de cada empregado, antes fora de seu alcance, no momento só depende dele próprio. Sua segurança está em sua empregabilidade, em sua perspicácia em sensibilizar-se para as oportunidades que oferecem a chance de acumular capital humano. Somente

acumulando capital humano é que uma pessoa ganha e mantém valor no mercado de trabalho, seja ou não em uma organização específica.

Kanter (1997a) refere-se a capital humano como habilidades e reputação acumuladas, ao longo de sua experiência de vida pessoal e profissional. E ainda reforça que o principal ativo de uma pessoa passa a ser seu próprio nome, e não seu cargo ou sua empresa.

Para se fazer empregável, cada pessoa precisa estar sensível às oportunidades que lhe surgirem e investir nas ocasiões favoráveis para o desenvolvimento e acúmulo de suas habilidades e melhoria de sua imagem perante seus clientes. Assim, adaptar-se ao novo conceito de emprego implica maior comprometimento com a razão de ser de seu trabalho, e não, como já foi explicado, com organizações ou cargos específicos.

Ainda segundo a mesma autora, as pessoas, neste contexto, ficam mais por sua própria conta, e precisam descobrir valor no que estão realizando. Ornamentos externos, como *status* e posições hierárquicas, que adoçam o ego de uma grande maioria, não mais servem como símbolo de poder. O poder, nessas circunstâncias, está em sua própria competência. A lealdade, antes despendida às organizações, volta-se para si mesmo, seu comprometimento passa a ser não mais com seu cargo ou com um plano de carreira rígido, mas com o resultado de sua contribuição. Por este motivo, não cabe mais falar em carreira e sim em empregabilidade.

De acordo com Saviani (1997), o termo empregabilidade, originário do termo inglês *employability*, surgiu no Brasil por volta de 1995, em consequência das mudanças nas relações de trabalho que se intensificaram nos últimos quatro ou cinco anos. Desde então tem sido tema de discussão em palestras, seminários e congressos. Embora ele ainda seja um conceito novo, inexistente no dicionário da língua portuguesa, e incompreendido pela grande maioria, traz um alerta de desemprego para todas as pessoas acomodadas em sua vida profissional.

O neologismo *empregabilidade* carrega consigo a constatação de que transformações bruscas e profundas, com relação à natureza do trabalho, estão acontecendo em todos os escalões e em nível mundial. Essas transformações instigam o repensar de estratégias para o desenvolvimento do emprego no mundo.

O ponto culminante dessas transformações está na ruptura entre trabalho e emprego. Por um longo período, como já foi discutido, trabalho e emprego foram considerados sinônimos. Se uma pessoa tinha um emprego, trabalhava; caso não tivesse, não trabalhava. Os empregos davam a sensação de segurança às pessoas e constituíam um princípio de formação da sociedade.

Nos dias atuais, a preocupação com a empregabilidade vem substituindo o princípio da estabilidade e do compromisso com a carreira vitalícia. O fato de uma pessoa estar empregada significa estar contratada por uma organização formal para uma função ou cargo específico, claramente definido e sujeito a obrigações e honorários padronizados. Contudo, estar trabalhando envolve uma estruturação muito mais ampla, complexa e dinâmica, envolve a aplicação de conhecimentos continuamente reformulados. No presente ou em um futuro bem próximo, trabalho e remuneração serão privilégios daqueles que forem capazes de aprender e desaprender continuamente, dominar o serviço que oferecem, conhecer o mercado em que estão inseridos, saber como aproveitar as oportunidades que o mercado lhes proporciona e selecionar sua clientela em potencial.

Diante disso, Bueno (1996) convida as pessoas a saírem da zona de mediocridade, e enfatiza que este é o primeiro passo para sobreviver e prosperar em uma sociedade sem emprego. Sair da zona de mediocridade é, para ele, a regra número um para desenvolver a empregabilidade.

Minarelli (1995) conceitua empregabilidade como a condição de ser empregável. Ou seja, como a condição de cada pessoa aplicar suas potencialidades e conhecimentos de forma útil, desde que essas potencialidades e conhecimentos sejam compatíveis com a demanda do mercado de trabalho. Porquanto, como sugere Handy (1997a, 1997b, 1998), cada pessoa deve buscar descobrir suas habilidades vendáveis, seus talentos particulares, as habilidades que possam vir a contribuir efetivamente com o que é requerido de cada circunstância.

Buhler (1997) define empregabilidade como a capacidade de uma pessoa ajustar-se ao mercado de trabalho, por meio de habilidades interpessoais que as diferenciem dos demais e pela disponibilidade para as mudanças. Assim, empregabilidade é a habilidade de cada pessoa gerenciar sua vida em um ambiente incerto e de mudanças aceleradas.

Este conceito complementa o conceito de Bates e Bloch (1997). Para eles, empregabilidade é a capacidade individual de conseguir um trabalho, de conseguir um meio de vida. É uma nova maneira de pensar e agir para tornar-se auto-empregável, seja dentro ou fora de uma organização.

Duarte (1996) conceitua empregabilidade, de acordo com Sautet & Thierry, como a capacidade individual de alguém conseguir um trabalho que exija atividades funcionais diferentes das que esteja exercendo ou já exerceu. Essa capacidade consiste de experiências e competências funcionais acumuladas, do desejo de antecipar-se às mudanças, do autodomínio em sentir-se responsável por suas ações e do conhecimento das inúmeras possibilidades de escolha disponíveis em cada situação.

Case *et al.* (1997) contribuem com o conceito de empregabilidade, desvinculando-o do antigo conceito de emprego. De acordo com eles, a empregabilidade abre possibilidades para que as pessoas tenham trabalho e remuneração, sem precisarem estar formalmente empregadas.

Entende-se, com estes conceitos, que empregabilidade implica, acima de tudo, exercer um fascínio sobre seus clientes, sejam eles os atuais ou não. E exercer esse fascínio envolve ter as capacidades e atitudes que a clientela demanda em cada situação. Envolve produzir resultados e fazer estes resultados terem valor para outrem.

Dessa forma, empregabilidade é a condição de cada pessoa apresentar resultados e soluções satisfatórias ao mercado, por meio de seu trabalho, mesmo que não tenha vínculos empregatícios em qualquer empresa. É a condição de cada pessoa se manter, de fazer alguma coisa de útil para sua sobrevivência, algum trabalho que alguém esteja disposto a pagar. A remuneração por um trabalho vai depender de quanto cada pessoa oferece de valor a outrem. O valor de um trabalho, em dinheiro, vai ser aquilo que cada pessoa é capaz de se pagar.

Para tanto, como defende Sampaio (1998), as pessoas devem mudar seu enfoque de emprego, como conceito limitado de trabalho, e parar de buscar nele segurança. E, ao mesmo tempo, aprender a descobrir, oferecer e negociar o valor de seu próprio trabalho. Somente assim, elas estarão se preparando para o futuro, transformando suas atitudes, posturas e expectativas em condições mais realistas.

A empregabilidade, enfim, constitui um desafio permanente, uma busca constante por trabalho e remuneração, um continuo repensar de vida e de carreira. É sempre uma atitude presente voltada para o futuro, composta de inúmeras possibilidades objetivas de escolhas. Portanto, é uma preparação, uma disposição para lidar com as incertezas e correr riscos.

Entretanto, para que o termo empregabilidade possa ser melhor elucidado, duas questões precisam ser apresentadas neste trabalho: a inadequação do termo e a noção de ocupação humana.

2.3.1 UM TERMO INADEQUADO

Quando as pessoas são expostas a uma situação inusitada, como a que tem sido apresentada neste trabalho, tendem a interpretá-la utilizando um conjunto de palavras e expressões preconcebidas em seu contexto habitual, para que não incorram no risco de perderem sua estabilidade emocional.

Segundo Ramos (1973), os conceitos são construídos, algumas vezes, pela transposição de velhos termos para situações atuais. A transferência de conceitos significa uma tentativa de compreender o desconhecido por meio do que já é conhecido, de entender o novo por meio do velho.

No entanto, segundo o autor, a transferência de conceitos pode conduzir a uma percepção distorcida do termo, evidenciando sua precariedade. Quando um conceito é utilizado de forma inadequada, torna-se um conceito emprestado.

O termo empregabilidade mostra-se como mais um exemplo de uso inadequado de conceitos. Sua terminologia distorce o seu sentido, reflete uma visão estreita do que seja esse redesenho da natureza do trabalho e dificulta uma apreciação crítica do que está sendo apresentado e das intenções subjacentes dos seus agentes.

Embora empregabilidade tenha sua raiz no termo emprego, nada tem haver com emprego, na forma como este foi concebido nos últimos tempos. O termo emprego foi concebido como uma relação de trabalho formal entre empregador e empregado, onde o empregado vende sua força de trabalho em troca de um salário prefixado, em cima de uma descrição de cargos e de uma estrutura hierárquica, distanciando-se de sua noção de utilidade. Destarte, empregabilidade tem muito mais a ver com o desvínculo ao emprego.

Sugere-se, pois, em seu lugar os termos *meio de vida* e *sustentabilidade*, para expressar, com mais clareza, as transformações atuais referentes à natureza do trabalho e à urgente necessidade de uma transformação interna a cada pessoa em particular com relação a sua referência valorativa. Somente assim, diante da situação caótica apresentada, o ser humano será capaz de descobrir novos horizontes, ampliar sua percepção do mundo, influenciar e modificar seu contexto.

De acordo com Baumgratz e Brandão (1998), a capacidade do ser humano de produzir, de inventar um ofício e de se motivar para o trabalho independe do fato de ele estar ou não empregado. Essa capacidade é intrínseca à sua natureza e precisa ser resgatada para que cada pessoa consiga descobrir alternativas de trabalho, e não somente de emprego.

2.3.2 UM ADENDO À OCUPAÇÃO HUMANA

Segundo Menegasso (1998), o ser humano, em toda sua história de vida, demonstrou ser um ser de ocupação. A ocupação a que a autora se refere estaria então compreendida em todas as suas dimensões, sejam econômicas, sociais e/ou políticas – dissertar-se-á sobre isso

mais adiante. Neste caso, seria inconcebível entender o conceito de empregabilidade sem associá-lo à noção de ocupação humana.

A noção de ocupação foi apresentada por Ramos (1989), que fez alusão ao fato de que nas sociedades ainda não centradas no mercado, antes da Idade Moderna, podia-se claramente identificar dois tipos de ocupações ou atividades humanas. As atividades humanas eram classificadas, existencialmente, em atividades superiores e atividades inferiores. As atividades superiores eram aquelas exercidas voluntariamente e com o objetivo de realização pessoal; eram atividades que traziam a sensação de gratificação, pois a sua realização em si mesma já bastava. E as atividades tidas como inferiores eram aquelas realizadas por determinações externas à vontade pessoal e por isso mesmo eram atividades de grande esforço, seja físico ou mental, pois não tinham significado algum para o seu executor.

Algumas atividades superiores também exigiam grandes esforços físicos e/ou mentais; no entanto, por serem altamente gratificantes, o esforço despendido era recompensado intrinsecamente. Basicamente o que diferenciava uma atividade da outra era o grau de liberdade de uma pessoa em escolher se realizava ou não determinada atividade, e se essa atividade iria proporcionar-lhe satisfação interna. Por isso, na Antiguidade, a rejeição ou não de uma atividade estava diretamente ligada ao grau de sujeição de uma pessoa a outra; ou seja, não era a atividade em si que era rejeitada, mas a possibilidade de que aquela atividade lhe tivesse sendo imposta por outrem.

Com o advento da Modernidade, essa distinção entre ocupações superiores e inferiores deixam de existir. E as ocupações, de uma forma geral, passam a ser sinônimo de trabalhos formais e/ou empregos. De acordo com os preceitos mercadológicos os trabalhos realizados com de forma exacerbada e com afincos tinham mais valor do que os trabalhos voltados à satisfação de necessidades intrínsecas. As necessidades de altas posições sociais e de consumo desenfreado de bens e serviços de efeito demonstrativo passaram a prevalecer. Essas necessidades são adquiridas no convívio social e, especificamente, em sociedades de mercado. E somente as atividades que buscassem a satisfação de necessidades objetivamente determinadas socialmente eram consideradas trabalho. Por isso o salário tornou-se um símbolo importante nessa sociedade, pois era por meio dele que as pessoas poderiam elevar seu *status*. Destarte, as atividades inferiores, aquelas realizadas em função de outrem, passaram a predominar, tendo em vista que somente as atividades consideradas merecedoras de um salário tinham valor. E as atividades merecedoras de salário eram as atividades com vínculo empregatício.

Assim, o conceito de emprego associou-se à noção de trabalho e de ocupação. E as atividades tidas como superiores foram menosprezadas pelas pessoas, pois essas atividades não tinham o potencial de garantir sua subsistência e muito menos de realizar suas necessidades objetivas.

No entanto, com base em Arendt (1989), infere-se que esse momento de preocupação com a empregabilidade é ideal para que as pessoas libertem-se das amarras de um trabalho estafante e reconheçam nas atividades superiores as possibilidades de realização plena, e busquem conquistá-las com todo afincamento. Por isso, reconhece-se a importância de resgatar o conceito de ocupação como atividade superior praticada livremente em busca de sua realização pessoal.

2.4 EMPREGABILIDADE: SEUS REQUISITOS

“As habilidades que você necessita desenvolver para esta tarefa de agregação de valor não são as antigas habilidades necessárias para exercer um cargo, nem mesmo aquelas habilidades computacionais esotéricas que você gostaria de ter. Geralmente, são aquelas habilidades que lhe permitem descobrir o que precisa ser feito, adaptar seus recursos à tarefa correspondente e se apresentar como a resposta às necessidades de alguém.” (Bridges, 1998, p.17).

Minarelli (1995) apresenta seis condições necessárias para se alcançar a empregabilidade. São elas: adequação vocacional; competência profissional; idoneidade; saúde física e mental; reserva financeira e fontes alternativas; e relacionamentos. Essas condições servem de base para a empregabilidade e devem permanecer conectadas e igualmente desenvolvidas, a fim de que realmente exerçam sua função de sustentação.

Eis uma descrição sumária de cada uma dessas condições:

2.4.1 ADEQUAÇÃO VOCACIONAL

Bridges (1998) e Valenti e Silva (1995) são de opinião que a perspectiva de um novo conceito de trabalho, mais abrangente e desvinculado do conceito de emprego formal, convida as pessoas a refletirem sobre o significado de seu trabalho, a incluírem e considerarem sua subjetividade em sua vida profissional.

O contexto vigente implica que as pessoas criem e recriem sua vida profissional, em busca de ocupações que lhes proporcionem satisfação e gratificação. Isto requer o exercício da reflexão e da auto-análise, a fim de deixar fluir sua substantividade e descobrir sua vocação.

De acordo com Minarelli (1995), quando uma pessoa descobre sua vocação torna-se um profissional que desempenha seu trabalho com muito mais prazer e motivação. A descoberta de suas aptidões, interesses e possibilidades individuais ajuda as pessoas a serem naturalmente produtivas e a escolherem, dentre suas potencialidades, as que serão desenvolvidas e utilizadas em suas ocupações.

Essa descoberta torna-se imprescindível para uma gestão de carreira própria bem sucedida. E, ainda, promove um maior discernimento das atividades profissionais que contribuem para sua realização e possuem correspondência com sua vocação.

Conceitua-se o termo vocação, por inferência própria, como um chamado para a ação. A ação, segundo Arendt (1989), é um dos aspectos fundamentais da condição humana, por capacitar o indivíduo não só a gerir seu próprio destino, mas, também e principalmente, a expressar sua singularidade. E a expressão de sua singularidade significa mais do que expressar suas necessidades corporais e sua capacidade e criatividade artesanal; significa revelar-se a si mesmo.

2.4.2 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Enquanto isso, em uma economia de mercado sobrevivem os mais fortes, em detrimento daqueles que não acompanham a demanda de sua clientela, seja ela real ou potencial. Aqueles que sabem usufruir seus ativos, destacando o que há de melhor em si, terão maiores probabilidades de mostrarem-se úteis, de apresentarem resultados e de solucionarem problemas de seus clientes.

Minarelli (1995) sintetiza que, para competir no mercado de trabalho, o profissional deve buscar sua adequação aos novos tempos, estar atento às mudanças e disposto a capacitar-se constantemente. Deve ter competência profissional, como o próprio nome sugere.

A noção de competência profissional, segundo Duarte (1996) e Sveiby (1998), está em elevada sintonia com a dinamicidade requerida neste contexto de mutações constantes. Além disso, ela constitui-se: de conhecimento dos fatos, adquiridos pela informação e transmitidos, principalmente, pela educação formal; de habilidades físicas e mentais, adquiridas sobretudo em treinamentos e práticas profissionais; de experiências adquiridas a partir da reflexão sobre

os erros e acertos cometidos e vivenciados no cotidiano e que contribuem para a formação de percepções e juízos de valor; e de características individuais que definem o jeito próprio de atuar de cada pessoa, diante das diversas circunstâncias desenvolvidas em um contexto sócio-cultural.

Vários autores, tais como Bueno (1996), Sampaio (1998), Buhler (1997), Kanter (1997a), Kidder e Ryan (1998), dentre outros, enumeram as competências essenciais a serem desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas, para que uma pessoa torne-se empregável. Com efeito, eis algumas delas:

a) CONVÍVIO INTERPESSOAL

A habilidade de conviver e trabalhar com outras pessoas, de saber trabalhar em equipe, tem sido bastante requerida nos dias atuais. Cada vez mais abrem-se as possibilidades de reestruturação e operacionalização de processos de trabalho por meio de equipes.

Destarte, cada pessoa que queira tornar-se empregável deve aprender a ser e se fazer útil em um grupo de trabalho. Deve aprender a conviver com as outras pessoas e com suas idiossincrasias, valorizando o indivíduo e suas potencialidades de contribuição. Cada pessoa deve descobrir como seus valores pessoais podem contribuir com uma equipe, para que sua participação seja efetiva.

O valor de cada pessoa dentro de um grupo de trabalho não está mais relacionado a uma posição hierárquica ou a um cargo específico, mas à capacidade de saber comunicar-se com os outros, de conhecer o que está sendo solicitado de si em cada momento e de utilizar suas habilidades particulares e incentivar a emergência de habilidades em seu grupo, para a realização de metas e resolução de problemas. Deste modo, a capacidade de relacionamento interpessoal torna-se fundamental.

b) CONSCIÊNCIA DO TODO

As habilidades conceituais de um profissional são mais consistentes e melhor utilizadas, se ele levar em consideração o processo pelo qual se implementa algo e pelo conteúdo daquilo que está sendo implementado. Ou seja, é necessária uma visão do todo. Isto implica que cada profissional não deve limitar sua responsabilidade funcional apenas ao seu setor ou sua área de atuação.

Cada profissional deve reconhecer seu valor funcional como sendo inter-relacionado a todo o processo em questão, compreendendo deste modo a dinâmica global em suas possibilidades de trabalho; conseqüentemente, ele irá compreender melhor a importância de seu papel diante de toda a complexidade processual. E só então ele irá responsabilizar-se e cooperar com o todo de uma forma mais consciente.

c) CRIATIVIDADE E FLEXIBILIDADE

Lidar com a incerteza tem sido o maior desafio enfrentado pelas pessoas. Para superar e transcender este desafio as pessoas precisam ser flexíveis e criativas. Nos dias atuais, ser rígido implica estagnação e resistência à mudança e, por conseguinte, fracasso. Somente pessoas flexíveis, dispostas à mudança, podem adaptar-se, de forma mais construtiva, ao novo contexto.

A capacidade de ser flexível, de criar e aproveitar as oportunidades e de adaptar-se a várias atividades e contextos, torna-se um importante diferencial na hora de um contratante selecionar seus prestadores de serviços. Os empregadores procuram pessoas que saibam negociar com incertezas e manusear eficazmente as informações disponíveis.

As mudanças tecnológicas afetam o redesenho mercadológico e estão apenas começando. Há indicações de que o número de novas invenções tecnológicas será cada vez maior. Destarte, as pessoas que estiverem preparadas a adaptar-se ou antecipar-se com mais criatividade a essas mudanças terão vantagens perante outras.

A disposição de mudar está diretamente relacionada à disposição de correr riscos, de estar aberto a viver novas experiências. Neste mundo variável, falhas e fracassos não são mais vistos de forma negativa. O medo de errar inibe o processo de criação individual. Por isso se vê a necessidade de as pessoas sentirem-se menos pressionadas, quando cometem falhas. Viver situações de risco e de ambigüidade torna-se uma constante. E tirar proveito de seus próprios erros fortalece a dinâmica do improviso.

Em síntese, ser versátil supõe sensibilidade e agudeza situacional, para aproveitar ao máximo as oportunidades presentes e projetar as oportunidades futuras, buscando, nos momentos de crise e limitações, potencialidades a serem desenvolvidas.

d) APRENDIZADO CONTÍNUO

Para viver e adaptar-se às novas mudanças, torna-se imprescindível a vontade de aprender, não mais no sentido de decorar e transmitir fórmulas prontas e inquestionáveis, mas aprender a assimilar os estímulos novos que surgem a cada instante. E, principalmente, aprender a exercitar sua capacidade reflexiva diante do que lhe está sendo apresentado, seja de forma aparente ou não.

Este tipo de aprendizado implica um exercício quase constante de sua auto-avaliação e de seu posicionamento crítico: auto-avaliação, para reconhecer que sempre existe muito mais a ser aprendido; e posicionamento crítico, para discernir, dentre as inúmeras possibilidades de elaborar e legitimar seu aprendizado, aquelas que melhor se coadunem com seus preceitos éticos.

Nos últimos tempos, tem-se discutido muito sobre a necessidade de as organizações aprenderem a aprender. Essa façanha somente pode se realizada com a aprendizagem em nível individual. Diante disto, as organizações buscam pessoas que estejam motivadas a aprender cada vez mais.

e) OUTRAS HABILIDADES

Os novos negócios derrubam fronteiras e cada vez mais há a necessidade inquestionável de se comunicar em outros idiomas. As pessoas que dominam outros idiomas, além de sua língua materna, principalmente o inglês e o espanhol, no caso do Brasil, não mais ganham ponto no *ranking* dos empregáveis, apenas alcançam lugar na competição.

O mesmo pode-se afirmar da capacidade de manuseio computacional. Os *softwares* servem como facilitadores indispensáveis de trabalho. E navegar na Internet significa apenas estar em contato com o mundo.

2.4.3 IDONEIDADE

De acordo com Enriquez (1997), as organizações empresariais modernas estão dispensando atenção diferenciada às questões éticas. Essa preocupação é fruto do mal-estar social causado nas sociedades ocidentais pela supremacia da racionalidade de mercado, que privilegia o progresso econômico e o interesse próprio, em detrimento de outros valores de fundamental importância.

Minarelli (1995), por sua vez, informa que o contexto atual caracteriza-se por uma profunda revolução nos valores que legitimam as ações individuais e sociais. E enfatiza que essa revolução tem sido percebida mesmo em um país como o Brasil, onde os preceitos econômicos e funcionais têm proeminência por décadas. Valores como a honestidade e o respeito aos direitos humanos ressurgem e consolidam um processo de reestruturação valorativa.

Por isso, os profissionais preocupados em investir em sua carreira devem conduzir sua vida e seu trabalho dentro de preceitos legais e éticos, devendo inclusive adquirir um sólido e coerente núcleo pessoal de valores, por meio do exercício da razão plena e pela ação resultante dessa reflexão.

Kanter (1997a) e Buhler (1997) também expressam a importância de cada profissional atuar com base nos mais elevados padrões éticos, como um dos requisitos à sua empregabilidade, tendo em vista que um profissional, ao agir de tal forma, conquista uma boa reputação perante outrem. O profissional com uma postura baseada na ética tem a seu favor a facilidade de adquirir a confiança e a consideração das pessoas, pela idoneidade de seu trabalho. E essa referência tem um valor diferenciado em qualquer negociação contratual.

2.4.4 SAÚDE FÍSICA E MENTAL

Minarelli (1995) defende que a saúde física e mental decorre de uma busca constante de equilíbrio entre o trabalho e o lazer, entre a vida pessoal e a vida profissional. E ainda reforça que qualquer profissional em busca de empregabilidade deve perseguir o objetivo de conseguir este equilíbrio.

Evans (1996) afirma que o maior desafio que as pessoas irão enfrentar nas próximas décadas diz respeito a como cada uma irá contribuir para aumentar sua qualidade de vida. E a qualidade de vida de uma pessoa, para o autor, consiste em sua sabedoria de lidar de maneira saudável com as tensões envolvidas em suas diversas experiências na vida cotidiana.

Cada pessoa assume e desempenha vários papéis durante sua vida; alguns destes papéis requerem mais tempo e dedicação de seu autor do que outros, para que possam ser desenvolvidos com satisfação e eficácia. Os papéis profissionais, por sua vez, em sua grande maioria, invadem o espaço dos demais papéis, tendo em vista que por muitas vezes são eles que oferecem uma identidade às pessoas. Mostra-se, assim, a relevância em delimitar o ofício do trabalho em uma esfera reservada e de reconhecer a existência de outros espaços mais apropriados à realização dos desejos e necessidades humanas.

Exercícios físicos e mentais também são recomendados para que uma pessoa sinta-se disposta a enfrentar e atender às solicitações do momento. Cuidados com a mente e com o corpo são importantes na medida em que se reconhece os limites humanos e se busca o desenvolvimento de suas potencialidades.

2.4.5 RESERVA FINANCEIRA E FONTES ALTERNATIVAS

Galbraith (1989) relata que o principal temor dos detentores de emprego é a ameaça de perderem, junto com ele, todas ou quase todas as possibilidades de garantir sua subsistência. Dessa forma, a perda do emprego envolve uma preocupação pela procura de novos meios de subsistência em um ambiente instável.

A ameaça, no momento cada vez mais concreta, de perder o emprego traz consigo a ameaça do desequilíbrio no orçamento doméstico. Em vista disso, torna-se imperativo precaver-se contra circunstâncias imprevistas, como períodos de pós-demissão.

Sampaio (1998) descreve este imperativo, ao enfatizar a importância de uma reserva financeira não mais para a realização de um sonho, mas para manter sua condição de sobrevivência, em momentos em que não haja a garantia de uma remuneração estável. E, juntamente com Minarelli (1995), ele inclui como um dos desafios aos profissionais sem emprego o ato de prever, planejar, controlar gastos e poupar. Afinal, somente aqueles que tomarem consciência da necessidade de preparar-se com maturidade e autonomia para a nova realidade terão condições de vivenciar com tranquilidade as eventuais faltas de recursos.

Para enfrentar contratemplos, estes autores sugerem que as pessoas devem buscar outras fontes de recursos, tais como uma segunda atividade remunerada, em paralelo a seu emprego formal.

2.4.6 RELACIONAMENTO

Minarelli (1995) e Sampaio (1998) mostram que, em algumas circunstâncias, os relacionamentos interpessoais que cada pessoa estabelece ao longo de sua vida podem servir como excelentes fontes de oportunidade profissional. Essas oportunidades não são encontradas na mídia, mas somente pelo acesso a informações provenientes de suas amizades e contatos sociais.

A conquista e o cultivo de bons relacionamentos podem proporcionar às pessoas um grande patrimônio. Este patrimônio favorece e aumenta suas possibilidades de negócio, sendo

assim chamado de 'capital social'. Além disso, este capital não oferece riscos, é inteiramente gratuito e disponível sempre que necessário. Investir tempo e dedicação nos relacionamentos interpessoais, dando-lhes atenção e consideração com autenticidade, é uma ação relevante àqueles que buscam desenvolver sua empregabilidade, àqueles que buscam munir-se de um grande ativo.

2.5 EMPREGABILIDADE: SUAS PERSPECTIVAS PESSOAIS

"Temos de aprender a viver com o caos e a incerteza e tentar ficar à vontade sem procurar pela certeza onde não a encontraremos." (Handy, 1998, p.8).

De acordo com Menegasso (1998), o significado da empregabilidade para as pessoas é, de um modo geral, simultaneamente iluminado e sombrio. Para algumas, o termo empregabilidade apresenta-se potencialmente como uma oportunidade de cada pessoa ser livre para fazer suas próprias escolhas e ser provedora de seu sustento. Para outras, empregabilidade denota sentimentos negativos, como insegurança, medo e ansiedade, e a busca constante por um trabalho remunerado que lhes garantam subsistência.

A discussão sobre o significado da empregabilidade acentua-se ainda mais ao contextualizá-lo na realidade brasileira. Além da crescente competição e do desenvolvimento tecnológico, tem-se a instabilidade das políticas governamentais, que se reflete na economia nacional e interfere nas leis trabalhistas, nos planos de aposentadoria, pensões e benefícios.

Por isso, a empregabilidade, vista no sentido negativo ou positivo, é a única arma que as pessoas possuem para reagir às intempéries do mercado de trabalho. É uma preparação ao porvir. Assim, o grande desafio, atribuído a todas as pessoas inseridas ou que queiram se inserir no mercado de trabalho, é o de contribuir para a construção da empregabilidade, individual e social.

Segundo Rifkin (1995), em todos os lugares as pessoas estão concentrando suas atenções no futuro. A incógnita para o que virá, acrescida das angústias, resignações e desesperos atuais, geram nos candidatos ao mercado de trabalho frustrações e raivas. E àqueles ainda envolvidos na concepção de emprego formal resta a sensação de estarem sem saída, estarecidos por forças sociais avassaladoras, sobre as quais não têm controle.

Transformações diárias mudam o rumo de vida das pessoas, em todos os níveis sociais, em todas as idades, credos e raças. A idéia de uma sociedade sem empregos causa

estranheza e demonstra carência de uma reordenação social. As expectativas do porvir oscilam entre a possibilidade de liberar as pessoas de atividades produtivas sem significado e de grande esforço físico e a determinação de um futuro nebuloso de desemprego e miséria propagados por toda parte.

Para Bridges (1995), o desprendimento das antigas pressuposições sobre trabalho e carreira é um processo que envolve transformações difíceis. Essas transformações, além de violentas e intensas, persistirão por um longo tempo. As pessoas irão experimentar disposições de trabalho sem qualquer estruturação definida, tais como: descrição de cargos, vinculação hierárquica, horário de expediente, entre outras. E terão de desempenhar papéis múltiplos, em combinações as mais variadas possíveis, de acordo com as diversas circunstâncias, além de buscar oportunidades de trabalho que lhes garantam remuneração e subsistência em um ambiente imprevisível.

De acordo com Schon (1973), a crença das pessoas na estabilidade dos elementos propiciadores de sua identidade pessoal, na estabilidade das organizações em que trabalham e na estabilidade de seus próprios cargos ou papéis desempenhados, serve para elas de aparato contra a ameaça da incerteza, inerente a qualquer processo de mudança e imprevisibilidade. Em consequência, as pessoas reagem a qualquer ameaça em sua estabilidade psicológica com desespero, evasão consciente do que está acontecendo ou indignação. Essas são, na verdade, anti-respostas, pois não confrontam sem subterfúgios a situação vigente.

Por conseguinte, o emprego formal, para a maioria das pessoas, tem servido de fonte de estabilidade e identidade em suas vidas. Enquanto um dos principais elementos propiciadores de estabilidade e identidade pessoal, o emprego assegura às pessoas um bem-estar psíquico; desvincular-se dele torna-se, assim, uma experiência psicologicamente deprimente. No entanto, essa experiência impulsiona as pessoas a construir sua própria vida, a definirem sua estrutura de trabalho, a determinarem seu tempo de lazer, a escolherem os papéis que querem desempenhar e a descobrirem valor em suas ocupações.

Este é um trabalho difícil, quando se considera a situação caótica em que as pessoas se encontram. Contudo, trata-se de um determinismo que tem como pano de fundo a certeza da inconstante incerteza. E é para esse determinismo, como sugere Handy (1998), que as pessoas precisam preparar-se.

Gonçalves (1997) aconselha aqueles que pretendem promover o despertar das pessoas para a responsabilidade consigo mesmas, auxiliando-as a lidar com a ansiedade inerente a esse determinismo, a se utilizarem de uma estratégia de impacto. Isto é, aos mentores da empregabilidade resta criar e monitorar, entre as pessoas, um certo grau de ansiedade.

Promover um sentimento de ansiedade suficientemente forte para arrebatá-las as pessoas de sua passividade é, para o autor, uma estratégia de bons resultados, pois somente uma profunda mudança na mentalidade das pessoas poderá levá-las a refletir sobre sua condição.

No entanto, de acordo com May (1977, 1987), a ansiedade, seja em maior ou menor grau, causa nas pessoas um estado de desorientação, com relação a si mesmas e suas realidades. Destarte, a ansiedade afeta a autoconsciência das pessoas e limita a realização de sua autonomia. E aí está a grande dificuldade em desenvolver a empregabilidade. A incapacidade de as pessoas avaliarem suas vidas, de saberem onde estão, onde querem chegar e quais seus limites e possibilidades; ou seja, de conhecerem a si e ao seu contexto.

Essencialmente, o ser humano reage à ameaça com um sentimento de ansiedade, e o contexto atual apresenta-se como fonte de intensas ansiedades. As pessoas não têm conhecimento dos papéis que elas devem assumir, por não conseguirem captar o que lhes está sendo requisitado, nem dos valores que devem orientar suas ações. Este desnorreamento caracteriza uma crise existencial generalizada em todos os níveis: individual, organizacional e social.

Por outro lado, é este mesmo estado de ansiedade generalizado vivido por toda a sociedade que impulsiona as pessoas a tomarem consciência de si mesmas, tendo em vista que o conflito interno causado pela ansiedade traz com ele a possibilidade concreta de soluções criativas e construtivas.

May (1977, 1987) explica este paradoxo da seguinte forma: assim como a ansiedade pode ser destrutiva para a autoconsciência, a autoconsciência tem o potencial de destruir a ansiedade ou de dar suporte ao indivíduo, diante de sua prática de vida, a conviver de maneira saudável com os fatos que geram a ansiedade. Ou seja, ao mesmo tempo em que a ansiedade cerceia a autonomia das pessoas, ela empobrece sua capacidade de reflexão e, por conseguinte, aniquila sua autoconsciência. Existe, por outro lado, a possibilidade de as pessoas aprenderem a conviver e utilizar-se do sentimento de ansiedade de maneira construtiva, justamente por sua capacidade, mesmo que adormecida, de autoconhecimento, de reflexão sobre suas próprias ações e dos valores que as justificam.

Contudo, as pessoas parecem preferir a evitação da ansiedade e das tensões causadas por ela e renunciam à sua autonomia, em troca de um bem-estar fictício. Este é um preço alto, quando se concebe a autonomia como uma característica essencialmente humana, única e preciosa. A evitação das tensões psíquicas sugere uma atividade de natureza anti-humana, pois anula seu poder de reflexão.

Por isso, como foi explicado por Gonçalves (1997), certa dose de ansiedade se faz necessária para que as pessoas se inquietem com sua ilusória confortabilidade. Essa sensação de conforto é alimentada, pelas próprias pessoas, por meio de ações mediocres e inertes que não proporcionam soluções construtivas e eficazes.

Conclui-se, com base em Ramos (1983b) e May (1987), que, numa época em que tão pouca coisa é segura, a consciência de si mesmo pode vir a ajudar as pessoas a tirarem proveito de suas inseguranças e crises pessoais, e assim transcendam sua condição atual, enquanto criaturas humanas, e atestem sua qualidade de seres dotados de razão plena.

Garrett (1998) afirma que este momento de transformações, vivenciado por crises existenciais profundas, só poderá ser transcrito com êxito, quando as pessoas descobrirem quem são e qual é sua missão neste universo. As pessoas deverão conhecer-se a si mesmas, para que possam fortalecer sua auto-estima, encontrar significados em suas ocupações diárias e, principalmente, colaborar com outras em ambientes de trabalho ou fora deles.

O ato de conhecer-se a si mesmo passou a ser o elemento decisivo para o alcance do sucesso profissional e da realização pessoal. Destarte, um plano de desenvolvimento para a empregabilidade deve incluir em seus objetivos o fortalecimento da autoconsciência das pessoas.

2.6 DESENVOLVIMENTO DA EMPREGABILIDADE: SUAS IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

“... o papel das organizações empresariais no século XXI tem de mudar, porque o mundo em que vivemos será radicalmente diferente. E, para desempenhar um novo papel, as organizações empresariais terão de desenvolver recursos fundamentalmente novos para compreender e lidar com a complexidade.” (Senge, 1998, p.98).

O desenvolvimento da empregabilidade traz em si algumas implicações, seja em âmbito individual, organizacional ou social, para suas práticas diárias e suas formulações teóricas. Embora se reconheça a abrangência do tema, nesta seção, o conceito de empregabilidade será explorado, com mais ênfase, no âmbito das organizações formais e produtivas.

Destarte, buscou-se, por meio de teorias e práticas, categorizar algumas dessas implicações, percebidas em seus conteúdos latentes ou manifestos, como forma de melhor

compreender a significação desse tema para as organizações empresariais. Por isso apresentam-se as seguintes implicações:

2.6.1 MAIOR CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Dutra (1996) sugere que a noção de empregabilidade coaduna-se com a nova realidade empresarial, desde que a política de desenvolvimento de carreiras adotada seja capaz de encorajar e fornecer os subsídios necessários para que as pessoas passem a refletir sobre seu próprio desenvolvimento, seja ele pessoal ou profissional, – propiciando assim uma maior conexão entre a estratégia organizacional e a operacionalização de seu sistema de desenvolvimento.

Segundo Oliveira (1996), o diferencial competitivo de qualquer organização está na potencialidade de seus colaboradores. No entanto, para a efetividade de uma estratégia organizacional é indispensável reconhecer o papel ativo e reflexivo das pessoas que operacionalizam essa estratégia. Por isso, as pessoas precisam realizar funções que estejam em consonância, com suas qualificações e serem adequadamente recompensadas por seu trabalho. Quando as pessoas realizam funções de acordo com suas potencialidades, existe a possibilidade de que seu trabalho consiga transcender, inclusive, o nível satisfatório de desempenho.

Desde modo, os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas em uma organização, ao reconhecerem e valorizarem as potencialidades humanas e, além disso, contribuir para que as pessoas descubram suas potencialidades individuais, estarão contribuindo também para os objetivos organizacionais.

Observa-se que o aumento de interesse das empresas em dar apoio e estímulo a seus empregados, para que se tornem mais conscientes e comprometidos com seus projetos de vida pessoal e profissional, não vem acontecendo por mero acaso, ou por benevolência de seus gestores, mas pelo reconhecimento da importância do potencial humano para a efetividade de sua estratégia.

Gonçalves (1997) reforça a importância do potencial humano, quando recomenda que, no momento, depois de passarem por reestruturações de processos e tantas outras mudanças tecnológicas, é hora de as organizações transformarem sua força humana para que essas mudanças realmente sejam capazes de propiciar-lhes resultados competitivos.

Rhinow (1996) alerta que as organizações, geralmente, buscam aumentar sua competitividade, colocando seu foco sobre o controle do ambiente externo. A ênfase sobre

variáveis externas, em detrimento do ambiente interno, pode impedir que seus gestores valorizem suas variáveis internas e, por conseguinte, não reconheçam e analisem suas potencialidades e limitações. É por essa razão, utilizando-se das palavras de Carvalho (1995), que a gestão do desenvolvimento do potencial humano torna-se cada vez mais uma poderosa estratégia de renovação organizacional.

2.6.2 ESPAÇO PARA A SUBSTANTIVIDADE

A noção de empregabilidade engloba, além das dimensões cognitiva e profissional, a dimensão afetiva. Dessa forma, ao se referir ao termo empregabilidade, deve-se levar em consideração as implicações emocionais que ele acarreta a uma pessoa.

A empregabilidade traz em si a oportunidade de fazer aflorar a dimensão afetiva do ser humano, em seu ambiente de trabalho. Sentimentos como ansiedade, expectativas e receios correspondem a impactos de uma sociedade tocada a valores mercadológicos. A competição acirrada, a precariedade na qualidade dos relacionamentos intra e interpessoais e a ameaça de desemprego estimulam o aparecimento de emoções inquietantes, que não podem mais permanecer submersas ou negligenciadas pelas organizações. O reconhecimento da existência dessa dimensão no processo de transição do emprego para a empregabilidade implica também a consideração e o respeito por desejos e necessidades humanas que não somente os de natureza econômica.

Segundo Garay (1997), as carências humanas mais enfatizadas no ambiente de trabalho são: a necessidade de exercer domínio sobre seu próprio trabalho; a necessidade de relacionar-se bem com as pessoas que estão à sua volta; e a necessidade de encontrar significado em suas ações pessoais. Essas necessidades precisam ser levadas em conta, no processo de evolução para um ambiente de trabalho mais condizente com a condição humana.

Schweizer (1997) salienta a urgência em se redirecionar o processo produtivo, para que se criem espaços que permitam aflorar as necessidades substantivas, que reconheçam o ser humano como um ser autônomo e total. A nova estratégia organizacional deve considerar a dimensão da substantividade humana, como única maneira de priorizar o ser humano. Caso contrário, pode-se correr o risco de, mais uma vez, os discursos sobre participação perderem-se em palavreados e demagogias, que deturpam e desvirtuam o real sentido ético do termo participar da ação.

Conforme Menegasso (1998), em espaços de produção de bens e serviços de natureza coercitiva não há lugar para a empregabilidade, tendo em vista que sua viabilidade está em

peessoas com alto grau de autonomia, determinação e capacidade reflexiva. Por conseguinte, as organizações empresariais necessitam de uma transformação em suas estruturas, precisam de sistemas mais isonômicos e substantivos que permitam que as pessoas possam exercer atividades que efetivamente as realizem.

2.6.3 RELAÇÃO COM A PERDA

A situação atual coloca as pessoas frente a frente com a sensação de perda. A qualquer momento o indivíduo pode perder seu emprego; a sensação de segurança passa a ser temporária e, por vezes, tênue. A perda de um emprego implica a necessidade de começar tudo de novo, do zero. A sensação de perda está ligada à sensação de morte. Dessa forma, a empregabilidade impõe ao indivíduo um questionamento sobre sua relação com a morte, forçando-o a vê-la como algo inerente ao seu processo de vida no trabalho.

A mortalidade passa a tomar parte na consciência das pessoas, que começam a questionar a fortaleza e segurança das organizações empresariais. Enquanto um artefato de seres humanos, de seres mortais, portanto, as organizações perdem seu *status* de divindade, seu *status* de imortalidade.

Sievers (1997) realça a importância de inter-relacionar o trabalho, a morte e a própria vida e de explorar essa relação, a fim de melhor se compreender o que é uma organização empresarial. As organizações são construídas com o propósito de durarem para sempre, seus articuladores projetam sua estrutura em cima de uma cisão entre vida e morte, a fim de negar sua natureza mortal. E é em nome dessa estrutura que se constitui seu *status* de entidade abstrata, fazendo com que seus membros dediquem sua vida à manutenção de sua existência perpétua. Ao dedicarem sua vida à organização, seus membros, ilusoriamente, projetam-se nela como seres imortais. Ou seja, para preservar sua própria existência, enquanto negócio em uma sociedade de economia de mercado, as organizações convertem seus membros em meios de produção, em peças de uma engrenagem que podem ser substituídas. Seus membros são convertidos em recursos, em corpos sem mente, sem emoção.

No entanto, a noção de empregabilidade, atrelada à sensação de perda, desfaz e põe em questão essa conversão, por estampar a fluidez das organizações empresariais, como uma entidade também mortal. As pessoas, vítimas da escassez de postos de trabalho em organizações formais, começam a questionar os valores que norteavam suas relações com e dentro das empresas. Diante das circunstâncias, evidencia-se para elas, cada vez mais, a impossibilidade de essas organizações cumprirem integralmente a promessa de satisfazer suas

necessidades, visto que a necessidade de sobrevivência das organizações empresariais, na ampla maioria desses processos, se colocam acima das necessidades da maioria das pessoas que por ela trabalhavam. Para os que permanecem empregados restam agora a preocupação em constantemente prover-se de habilidades que tenham valor no mercado de trabalho externo, ponderar seu valor nesse mercado e avaliar, inclusive, se compensa ou não permanecer na mesma ou em qualquer outra organização.

2.6.4 MUDANÇA NA CONCEPÇÃO DE PAPEL

O conceito de empregabilidade é um conceito dinâmico, que veio para acompanhar a demanda mercadológica por pessoas dispostas a conviver com a imprevisibilidade. Em relação a essa questão, a empregabilidade não implica a determinação de papéis funcionais prescritos e impostos às pessoas em uma organização.

Pizza Júnior (1995) relaciona o conceito de papel às prescrições a que os prestadores de serviço de uma organização são submetidos, convertendo-os em atores despersonalizados. Como atores, sem autonomia pelas escolhas de suas próprias ações, eles devem adequar-se aos requisitos do cargo ou da função a que foram designados, e não a seu inverso. Por sua vez, a empregabilidade compreende justamente a retomada deste autor, em vista de que o novo perfil do profissional requerido não esclarece um papel definido, muito ao contrário, exige que este papel seja construído pelo próprio autor, a cada instante, em cada circunstância.

Para Carvalho (1995), a nova estratégia organizacional adotada para a gestão de pessoas privilegia o caráter ativo e reflexivo do autor sobre seu papel e coloca em questão os parâmetros de desempenho padronizados que inibem a atuação individual. A nova gestão deve levar em consideração a perspectiva da pessoa como sujeito de suas ações, que escolhe até que ponto vai colaborar com as metas organizacionais e auto-delimita sua contribuição em um trabalho conjunto com outros.

Segundo Rhinow (1996), a ênfase sobre o desenvolvimento e sobre a propagação de novos conhecimentos como forma de aumentar a inteligência organizacional gera a dispensa de empregados reativos, que passivamente aguardam os parâmetros de desempenho requisitados, esperam a avaliação da organização e, em consequência, recebem sem questionamento os preceitos paternalistas e autoritários de desenvolvimento. O papel das pessoas nas organizações empresariais desloca-se de um papel passivo e receptivo para um papel ativo.

Salienta-se, assim, a necessidade de as pessoas começarem a responsabilizar-se, junto às organizações, pelo seu processo de desenvolvimento, diagnosticando suas próprias carências, estabelecendo suas metas de aprendizado, escolhendo seus próprios métodos e técnicas, e avaliando seus resultados, enfim, tomando parte em sua própria formação e em seus próprios parâmetros de avaliação de desempenho.

Conforme Neves (1999), o contexto exige que as pessoas contribuam com o que têm de melhor, aquilo que as distingue dos demais seres vivos: sua capacidade de raciocinar plenamente. Raciocinar plenamente significa exercer sua razão de forma plena, utilizando-se ao mesmo tempo de referenciais substantivos e funcionais para explorar seu mundo; só assim, as pessoas serão capazes de transcender esse momento e criar novas possibilidades de associação e existência humana. Entretanto, o autor expõe um paradoxo: é incontestável que se deve instigar o exercício da razão nas pessoas; no entanto, além das conseqüências desse exercício serem desconhecidas, não se sabe como despertar as pessoas para isso, nem muito menos como utilizar toda a potencialidade de seus cérebros, quando despertadas.

Não há, nesse trabalho, a pretensão de apontar soluções para esse paradoxo, mas de explorar possibilidades. Por esse motivo, o próximo tópico trata de um questionamento dos valores econômicos, pois acredita-se ser esse o primeiro passo na descoberta de novas alternativas de vida humana associada.

2.7 QUESTIONAMENTO DOS VALORES ECONÔMICOS: UMA POSSIBILIDADE

“Na estrutura econômica institucional que prevalece, o aumento das oportunidades de emprego exigirá a escalada da produção de bens de natureza demonstrativa, mas as limitações biofísicas à produção eliminaram essa estratégia. Como acontecia antes do surgimento da sociedade centrada no mercado, também agora, em seu declínio histórico, o total emprego da mão-de-obra é de novo possível, sem que se imponha a todos os indivíduos que desejam trabalhar a exigência de se tornarem detentores de emprego. A ignorância desse fato é particularmente lamentável numa hora em que a economia está, cada vez mais, perdendo sua capacidade de proporcionar empregos para todas as pessoas que desejam trabalhar.” (Ramos, 1989, p. 197).

De acordo com Enriquez (1997), o modelo de desempenho vigente, propulsor do capitalismo ocidental, não encontra concorrentes na atualidade. Este modelo solicita das

peças uma postura guerreira, extraordinária, hábil e adaptável a qualquer circunstância, e principalmente que estejam envolvidas em uma sociedade guiada por valores econômicos e interesses individuais. As pessoas, para serem bem sucedidas em uma sociedade centrada no mercado, restringem-se a seres meramente econômicos, individualistas e escravos de sua condição física, vivendo em torno e para suas necessidades básicas, limitadas e imediatas.

É fácil inferir as consequências deste enfoque. Para as pessoas que estão habituadas a tirar vantagem numa sociedade de mercado existem, maiores possibilidades de sucesso, devido ao reconhecimento de sua participação na operacionalização de seus preceitos. Para as demais, resta uma possibilidade de participação marginal ou, por vezes, desconhecida em suas qualificações.

A questão suscitada por Enriquez pode estar relacionada com o perfil do profissional empregável, desde que os indivíduos envolvidos neste processo não tenham consciência e não reflitam as consequências degradantes que a ênfase nos valores de mercado ocasiona à sua condição humana. O modelo de desempenho vigente, cada vez mais, torna as pessoas alheias a si e guardiãs de uma filosofia que as distancia de reconhecerem a si mesmas como seres autônomos por suas ações individuais, e possuidoras de uma ética capaz de legitimar essas ações.

Schweizer (1997) também chama a atenção para o risco de alienação. Ele sustenta que as pessoas, por se encontrarem com suas opções de emprego diminuídas, vêm-se apenas com duas possibilidades plausíveis: tornarem-se capital, reconhecendo-se como força que movimenta a economia; ou alienar-se no mercado, consumindo-se como um recurso, uma ferramenta descartável ou um produto que tenha valor de troca.

Pizza Júnior (1995) examina a crença das pessoas na eficácia das leis do mercado como um padrão determinante em suas vidas. E adverte que a falta de questionamentos quanto aos danos da ênfase em uma economia de mercado seja em relação ao meio ambiente, à psique de seus consumidores ou aos preceitos éticos de seus colaboradores, que muitas vezes nem são levados em consideração, pode acarretar uma disfunção muito maior.

Menegasso (1998) alerta para o fato de que, assim como o conceito de emprego, o conceito de empregabilidade pode estar impregnado dos valores de mercado. No entanto, é importante enfatizar que o conceito de empregabilidade transcende esses valores, embora isso não esteja claro à maioria das pessoas. O conceito de empregabilidade, tal como está apresentado neste trabalho, está desvinculado do conceito de trabalho formal e, principalmente, é independente de organizações empresariais. Além disso, possibilita um

resgate das ocupações superiores, ao se levar em conta outros valores, que não os valores econômicos.

Portanto ressalta-se que, embora os limites do trabalho formalizado, instituído como emprego, já estejam diagnosticados, presentes e imperantes, as possibilidades de que esses limites não circunscrevam o entendimento de empregabilidade estão diretamente relacionadas com o sistema de valores que orientam as pessoas, que se comportam ou agem nesse contexto de extensas e angustiantes incertezas.

As múltiplas possibilidades emergem no exercício do questionamento dos valores econômicos, que vêm norteando a sociedade ocidental ao longo dos últimos 300 anos, regulando e restringindo o pensamento humano a uma linearidade alienante. São esses valores que alicerçam e determinam a condição humana de uma maneira aniquilante, impedindo o ser humano de refletir sobre sua condição de forma plena e de se reconhecer como um ser atuante em sua história. Ao refletir sob sua condição, o ser humano percebe-se livre para escolher, dentro de seu limite contextual, o que é mais adequado à constituição de um ser de razão plena.

Eis algumas ações básicas para que o ser humano possa vir a escolher, entre inúmeras alternativas, as mais adequadas à sua condição: reconhecer o seu poder de participação histórica e social; identificar outros valores além dos valores atuais, que propiciem dimensões para o exercício da substantividade humana; descobrir precariedades em uma sociedade guiada por preceitos mercadológicos, que glorificam o interesse próprio em detrimento do bem comum e comprometer-se com a ética do bem comum.

Pressupõe-se, com esse questionamento, a possibilidade objetiva de se construir um outro paradigma, que não se restrinja aos valores econômicos, no contexto onde emergem o questionamento a concepções teóricas e os paradoxos mais diversos. A superação desse paradigma é responsabilidade de todos, seja em nível social, organizacional ou individual. Portanto, justifica-se o item seguinte, que reforça a necessidade de que todas as pessoas têm um papel ativo na construção de uma sociedade sem empregos.

2.7.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CONJUNTA

Menegasso (1998), Baumgratz e Brandão (1998) chamam a atenção para a representação mental, que perpassa a noção de empregabilidade como um processo de responsabilidade individual. Essa ideologia consiste em atribuir à própria pessoa a responsabilidade por sua exclusão do mercado de trabalho. Assim, de acordo com essa

ideologia, o fato de uma pessoa estar ou não colocada no mercado de trabalho depende única e exclusivamente de sua vontade.

No entanto, quando se contextualiza a preocupação com a empregabilidade, verifica-se que fatores sócio-econômicos e psicológicos afetam diretamente o desenrolar da questão. O fato de uma pessoa possuir a capacidade de ser empregável, por si só, não lhe garante uma colocação profissional, pois existem outros fatores de ordem mais ampla e complexa, além da vontade individual, que ajudam a explicar a sorte de conseguir um emprego. Essa concepção individualista, inerente ao paradigma econômico, impõe limites para sua superação; por isso é relevante percebê-la como uma solução criada pela humanidade, em um contexto específico, como uma solução finita, passível de desagregação e carente de revisão.

As pessoas reagem ao contexto com desconfiança e pela lei *do salve-se quem puder*, e ainda anseiam serem empreendedores independentes. As organizações empresariais sobrecarregam seus empregados ou prestadores de serviços com mais trabalho e maiores responsabilidades, sem converter seus esforços pelo menos em uma remuneração melhor. As instituições governamentais e educativas apelam para soluções imediatistas e assistencialistas. Não resta dúvidas de que é preciso avaliar o papel de cada um desses componentes de uma forma integrada e sistêmica.

Em virtude desses fatores, a responsabilidade por solucionar a crise do emprego deve ser partilhada entre todos os trabalhadores, empregadores, educadores e governo. Somente com uma estratégia integrada, articulada entre todos os atores sociais envolvidos, será possível superar os limites impostos pelo paradigma econômico e lançar mão de outras alternativas.

Em nível individual, cada trabalhador deve buscar suas ocupações, se preparar para as novas relações de trabalho e se qualificar profissionalmente para as exigências mercadológicas. Ou melhor, cada trabalhador deve se preocupar com o desenvolvimento de sua própria carreira, investir na atualização de suas competências, sem que para isso tenha que depender do auxílio exclusivo de um empregador. Cumpre, ainda, fazer uma investigação minuciosa sobre si mesmo, sobre seus conhecimentos, sobre suas habilidades, capacidades e potencialidades de ocupação e de trabalho remunerado, e utilizar e desenvolver, ao máximo possível, sua criatividade.

No âmbito das organizações empresariais, como exercício de cidadania, cada organização, seja pública ou privada, deve considerar e incluir em suas ações institucionais a promoção do autodesenvolvimento, sensibilizar e instrumentalizar seus empregados e prestadores de serviços a se capacitarem para a gestão de suas vidas. Além disso, elas têm

como desafio inovar e expandir seus negócios, para que assim contribuam para a sociedade, oferecendo novas oportunidades de trabalhos.

Ao Estado cabe o papel de exercer uma nova configuração política e de gerar alternativas de trabalho e renda condizentes com as realidades de cada região e/ou setor. A ação governamental, deve, ainda, objetivar efetivamente a possibilidade equitativa de as pessoas assumirem postos de trabalho, fomentando a educação básica, a qualificação e requalificação profissional de sua população.

Nas instituições escolares, os educadores têm o papel de lançarem mão de novas metodologias, que impulsionem as pessoas a buscarem a autonomia individual e a se liberarem de seus papéis de detentoras de emprego. Cabe, principalmente aos educadores, o dever de conceber o ser humano em sua magnitude e de orientá-lo para a busca de sua realização.

2.8 UM MENTOR PARA DESENVOLVER A EMPREGABILIDADE

“Outra estratégia é buscar um mentor. Essa pessoa, mais experiente, pode ajudá-lo a tomar decisões de carreira, como descobrir um detalhe sobre uma vaga ou buscar ser designado para determinada tarefa em uma equipe.”
(Kidder e Ryan, 1998, p.145-146).

Os requisitos apresentados no item 2.4, para se alcançar a empregabilidade, se inter-relacionam e constituem um todo maior. É o conjunto destes requisitos, referenciados de forma integrada, que possibilita às pessoas a manutenção de seus postos de trabalho ou a aquisição de uma nova ocupação.

Numa economia de mercado mutável, certas habilidades já não são mais necessárias. Algumas pessoas mostram um excelente preparo em habilidades antes requisitadas, mas que nessa circunstância tornam-se obsoletas. Contudo, o mercado de trabalho não tem consideração pelos anos de lealdade e dedicação que as pessoas dispensaram às organizações formais. As habilidades que no momento poderiam lhes garantir uma boa vaga, amanhã podem significar sua dispensa. Por outro lado, embora o mercado careça de certas habilidades profissionais, não encontra pessoas capacitadas para preencherem seus requisitos. O positivo é que parte dessas condições pode ser adquirida.

Entender o conceito de empregabilidade não é tão difícil. O difícil é conseguir desenvolver-se neste contexto. O difícil é quebrar toda uma estrutura psíquica, construída há

décadas, que incentivou e formou detentores de emprego. A quebra, em verdade concreta, gradual ou abrupta, vem imperando nos últimos tempos.

Entretanto, como explicam Bates e Bloch (1997) e Kidder e Ryan (1998), as pessoas mostram-se insensíveis, inquietas ou desorientadas em relação a essa quebra. Essa falta de preparo pode ser explicada por diversas razões: negligência; imprevisibilidade; supervalorização de si; falta de espírito competitivo; desconhecimento de sua importância, em nível conceitual; carência de informação sobre como e onde buscar seu desenvolvimento; ineficiência em gerir o tempo disponível; ou características individuais, como insegurança, medo e baixa auto-estima.

Como já foi explicado, a responsabilidade por investir na aquisição dessas habilidades, no desenvolvimento de uma carreira, não é mais exclusividade das instituições, como tampouco é das pessoas individualmente consideradas. É uma responsabilidade conjunta. Embora, paradoxalmente, a empregabilidade envolva um processo interno e autônomo, a busca por um mentor, em primeira instância, parece ser um passo estratégico relevante. A busca por um mentor, nos momentos iniciais da desorientação, pode auxiliar no plano de carreira a ser seguido de agora em diante.

Um mentor pode ajudar a descobrir especificações detalhadas sobre potenciais oportunidades de trabalho; a identificar as inclinações particulares de cada pessoa, e a avaliar como o conjunto de crenças e valores de cada pessoa pode estar relacionado com as opções profissionais que lhes são apresentadas.

Schein (1996) reforça que, quando as pessoas tomam consciência e auto-avaliam suas inclinações e valores pessoais, tornam-se mais aptas para escolher, de forma eficaz e coerente, entre as opções de trabalho, aquelas que se adequam melhor à sua individualidade. Descobrendo sua identidade profissional, cada pessoa pode descobrir, também, caminhos até então desconhecidos, para desenvolver sua carreira.

É importante enfatizar que um mentor não faz mais do que promover o desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo; o que se exige a mais é de total responsabilidade do próprio indivíduo. No entanto, essa promoção não é tarefa fácil, visto que não existem profissionais que tenham transcendido este momento inicial e que tenham competência de promover o desenvolvimento de outrem.

Ter competência para promover do desenvolvimento de pessoas para a empregabilidade implica, antes de tudo, conhecer o significado do termo desenvolvimento. Nas seções seguintes procurar-se-á esclarecê-lo, por meio de uma investigação sobre as origens, concepções e princípios do desenvolvimento de pessoal.

2.9 DESENVOLVIMENTO PESSOAL: SUAS CONCEPÇÕES CONFLITANTES

“Está colocado aqui o grande dilema do treinamento; de um lado, a necessidade de especializar o funcionário, montando seu perfil em função dos moldes de conduta previstos pelo empregador, o que de certa forma corresponde a um processo de instrumentalização do homem; de outro lado, o dever de não aprisionar a criatura humana a regras e padrões predeterminados, não só por um problema de consciência moral, como pelas conseqüências desastrosas que podem advir para a própria empresa da produção deste ‘robô’, morto em termos de criatividade e imaginação, incapaz de propor novos processos, ou de transpor fronteiras tradicionais na busca de novas propostas.” (Macian, 1987, p. 16).

O conceito de desenvolvimento pessoal, segundo Aquino (1980), consiste em um conjunto de ações destinadas a manter os empregados na organização. Essa manutenção dá-se por meio dos treinamentos, das recompensas e dos planos de carreira e de promoções. Essas ações são utilizadas como estratégias para combater a obsolescência dos empregados e, por conseguinte, da empresa.

Para Mattos (1985), desenvolver, em organizações empresariais, implica uma ação de busca para integrar as necessidades e potencialidades funcionais da organização com as das pessoas envolvidas no processo de produção. Essa ação pode consistir de resultados em nível individual ou grupal. Tendo em vista que o conceito de desenvolvimento de pessoal tem a sua origem a partir da Revolução Industrial, a função desenvolvimento de pessoal tem como objetivo aumentar a produtividade e reduzir os custos excedentes.

De acordo com a abordagem sistêmica adotada por Gil (1994), o desenvolvimento tem a função de capacitar os recursos humanos para a realização de suas atribuições funcionais. Destarte, o desenvolvimento de pessoal funciona como meio de superação das necessidades individuais, no que se refere à competência para o melhor desempenho de seus papéis organizacionais.

Estes conceitos denotam uma concepção de desenvolvimento apenas em nível profissional, corroboram a *psicologia sociomórfica motivacional* quando reforçam a noção de integração entre indivíduo e organização e, ainda, concebem o ser humano como um ser passivo, dependente das ações organizacionais quanto ao seu desenvolvimento.

Bergamini (1980), por sua vez, utilizando-se da etimologia, atentou para o fato de que desenvolver significa tirar o invólucro. Dessa forma, o conceito de desenvolvimento de pessoal, para a autora, traduz-se em um conjunto de ações organizacionais que promovem, conjuntamente com as pessoas envolvidas, subsídios para que elas, tanto as pessoas quanto cada organização específica, realizem suas potencialidades e dêem vazão à sua individualidade, à sua subjetividade.

Macian (1987) chama a atenção para o conflito inerente ao objetivo do desenvolvimento da pessoa nas organizações empresariais. Por um lado, existe a necessidade premente de qualificar o empregado de acordo com um perfil exigido pela empresa, para que a mesma seja competitiva no mercado; o que não deixa de ser uma tarefa mecânica, instrumental e funcional. Por outro lado, há a preocupação e o senso ético em não corroborar com uma política alienante, ignorando ou negando o poder de ação e decisão inerente a qualquer ser humano.

Esse conflito sempre vai estar presente, por menor que seja. Ele é inerente ao sistema de produção de bens e serviços. E o desenvolvimento pessoal funciona como uma estratégia para sua eficácia. No entanto, para que o desenvolvimento pessoal possa ser legitimado como uma ação educativa, deve incluir também em seus objetivos o despertar da condição humana. Mesmo porque, se assim não for, corre-se o risco de se robotizar as pessoas, torná-las incapazes de contribuir eficazmente na resolução dos problemas organizacionais.

2.10 DESENVOLVIMENTO PESSOAL: ORIGEM DE SUAS CONCEPÇÕES

“A atividade de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos foi concebida a partir de valores, premissas e necessidades oriundas da Revolução Industrial, guardando, portanto, identidade de propósito com ela. Desse modo, por sua origem e pelo modo como vem sendo conduzida tradicionalmente, tem constituído mais um instrumento de consolidação da ideologia e prática de utilização do homem como instrumento, ao invés de um meio que contribua para o seu desenvolvimento como profissional e como pessoa.” (Mattos, 1985, p.25).

Para Gil (1994), a função desenvolvimento de Recursos Humanos, muitas vezes limitada à atividade de treinamento, tem sido realizada com base em diferentes enfoques. Estes enfoques coincidem e se confundem com a própria história da Ciência da Administração.

No começo deste século, sob o predomínio dos conceitos da Escola Clássica da Administração, o treinamento estabeleceu-se como um instrumento de adestramento humano. E tinha como principal objetivo aumentar o quanto fosse possível o nível de produtividade.

Segundo Ramos (1984) e Salm (1993), a concepção de homem que imperava nessa época era a concepção de um homem operacional, guiado puramente por preceitos econômicos. Essa concepção permitiu considerar o ser humano como um recurso organizacional, um corpo maximizável, um físico mensurável em termos de sua produção.

Depois, com o surgimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento iniciou uma nova fase, onde os aspectos psicossociais do ser humano começaram a ser enfatizados. Então, os programas de treinamento e desenvolvimento passaram a incluir em seus objetivos a melhoria no relacionamento interpessoal e uma maior integração entre indivíduo e organização.

Embora reconhecendo, em parte, a complexidade humana e a importância da influência dos aspectos psicológicos e sociais no processo produtivo, o modelo de homem apregoado pelos humanistas era o modelo de homem reativo. Este modelo, como o próprio nome sugere, implicou conceber o ser humano como um ser produzido socialmente, constituído em suas relações, reagente aos valores e determinações de seu contexto. A ação com base nessa concepção visava o ajustamento do trabalhador ao seu ambiente de trabalho e não ao seu crescimento enquanto indivíduo.

Por tudo isso, conforme Rhinow (1996), por volta dos anos 60, predominou o treinamento sistemático, generalizado e despersonalizado, limitado a um grupo de pessoas, com o intuito de corrigir possíveis falhas de conhecimento e de propagar habilidades individuais condizentes com as requisições de cada cargo. As falhas e a determinação dessas requisições eram detectadas e proferidas por um profissional especializado que focalizava, unicamente, a realização dos objetivos organizacionais. Este profissional, orientado por fatores extrínsecos ao indivíduo, planejava, realizava e avaliava os programas de treinamento.

Todavia, na década de 70, ainda segundo Rhinow (1996), outra tendência se manifestou a partir dos preceitos de ensino não diretivo de Carl Rogers. Com essa tendência, o foco nos programas de treinamento e desenvolvimento passou a ser sobre os aspectos intrínsecos ao indivíduo.

De acordo com Dutra (1996), nessa mesma década, surge conseqüentemente a intenção de definir o papel da organização e o papel das pessoas na promoção de seu desenvolvimento. As pessoas seriam responsáveis pelo desenvolvimento de suas vidas e de suas carreiras profissionais, ou seja, às pessoas caberia o papel de pensar e estruturar seu

desenvolvimento pessoal e profissional de forma autônoma. E à organização empresarial competia o papel de oferecer estímulo e apoio a seus empregados, definindo e acompanhando com clareza suas expectativas de desempenho em relação a eles e de esclarecer aos mesmos suas possibilidades de promoção e crescimento funcional, dentro de sua estrutura organizacional.

Somente em meados da década de 80 essa proposta foi consolidada como meio manifesto na busca de integração entre as expectativas da cúpula da organização e das pessoas que operacionalizam sua existência. A consolidação dessa proposta deu-se pela necessidade de a organização ter, na composição de sua estrutura, trabalhadores comprometidos e envolvidos com seus objetivos e estratégias; pela necessidade de ela ter pessoas capazes de contribuir com seu processo de aprendizagem, sem no entanto interferir em suas individualidades; de rever o contrato psicológico estabelecido com seus prestadores de serviços quanto à sua impossibilidade de garantir emprego formal e vitalício para todos; e também de que essas pessoas reformulassem sua relação com as organizações em que negociam seu trabalho, na busca de mais autonomia quando escolhessem suas atividades funcionais.

Nos dias atuais, Pedler (*apud* Rhinow, 1996) propõe a síntese das abordagens que consideram, simultaneamente, os aspectos extrínsecos e intrínsecos do indivíduo e formula o modelo conceitual de autodesenvolvimento. Este modelo consiste na integração das dimensões intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo, e combina experiências e ações externas às pessoas com seus processos e reflexões internos. São estes processos e reflexões internos que conferem singularidade às pessoas.

Contudo, para Dutra (1996), até o presente, essas práticas, com referência ao Brasil, são principiantes. Esse fenômeno se deve a alguns fatores nacionais, como o poder de influência das organizações empresariais sobre a construção da identidade profissional das pessoas; a utilização desse poder em proveito próprio; a falta de estímulo da organização às pessoas, quanto à consciência de suas competências e pretensões profissionais; a dificuldade de acesso a informações sobre suas possibilidades de alocação no mercado; e, quando há algum tipo de estímulo ao desenvolvimento, este estímulo se processa de forma discriminada para um número que exclui a maioria das pessoas envolvidas no processo produtivo. Este processo discriminatório, por sua vez, é reforçado pela constatação de uma grande massa de pessoas que vivem em condições indignas, onde preocupações com a realização pessoal e profissional apresentam-se como disparate.

Pode-se inferir, com essas demonstrações, que os princípios de homem operacional, econômico, e de homem reativo, social, ainda imperam no contexto organizacional atual. Seus resquícios podem ser observados na nomenclatura utilizada para caracterizar o órgão responsável pelo gerenciamento da força de trabalho. Estes princípios, por sua vez, comprometem a realização efetiva do termo desenvolvimento, como será visto a seguir.

Portanto, como bem sintetizou Mattos (1985), o ato de treinar e desenvolver das organizações empresariais brasileiras ainda constitui um esforço de ajustar o indivíduo ao espaço de produção de bens e serviços, tornando-o, por conseguinte, um ser organizacional. Essa prática educacional, e sua associação com a escola formal, condicionou pessoas a introjetarem o papel de detentoras de emprego, um papel determinado pelas organizações formais e legitimado por suas estruturas burocráticas.

O valor dessas premissas e suas conseqüências, na concepção de Rhinow (1996), começam a ser revisadas. Constata-se que: a especialização e a padronização de cargos promovem uma visão limitada de processo; a oportunidade de crescimento profissional para os trabalhadores dá-se sempre de forma vertical e linear; a fidelidade do empregado é recompensada, explícita ou implicitamente, por uma possível garantia de emprego vitalício; as possibilidades de escolhas profissionais de um trabalhador são limitadas pela organização que se encarrega de administrar seu plano de carreira; o desenvolvimento profissional de cada pessoa é concebido como algo independente de seu crescimento como ser humano total; a participação de uma pessoa em programas de treinamento e desenvolvimento é tida pela organização como um sinal de recompensa e remuneração, e é desvinculada da realidade organizacional e de seu desempenho funcional.

A relação de dependência estabelecida pelas organizações e as pessoas que nelas estão envolvidas, direta ou indiretamente, começa a ser conturbada pela preocupação com a empregabilidade. O sistema de promoção de pessoas nas organizações passa a ser realizado com vistas a desenvolver profissionais multidisciplinares, de visão abrangente, e com muito mais mobilidade, por meio de planos de carreira dinâmicos, alineares e autônomos. A noção de inteligência organizacional, armazenada no potencial de conhecimento das pessoas, estimula o processo de aprendizagem em todos os postos de trabalho, vinculando-o à realidade organizacional.

2.11 BREVE ANÁLISE DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO

“O que às vezes parece ser estratégias novas não passa, normalmente, de vinho velho em garrafas novas, porque os procedimentos desenvolvidos para implementá-las foram derivados das mesmas pressuposições inadequadas sobre a natureza humana.” (McGregor, 1992, p.49).

Gil (1994) registrou algumas críticas ao modelo atual de treinamento sistêmico, caracterizando-os como planos que nutrem a concepção de ser humano enquanto um recurso a serviço da produção de bens e serviços. Ações como a centralização no levantamento de necessidades, na prescrição de ações a serem adotadas e na investigação sobre os efeitos de suas práticas; a predominância de avaliações quantificáveis e a busca de padronização e impessoalidade nos papéis organizacionais reforçam a teoria de que estes preceitos ultrapassados ainda servem de base à maioria dos planos de treinamento e desenvolvimento em organizações.

Rhinow (1996) apresenta o resultado de uma pesquisa realizada, já nessa década, pela Fischer & Dutra Consultoria e Pesquisa S/C, com profissionais responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento em organizações empresariais brasileiras sobre suas políticas e práticas. As políticas e práticas adotadas pelas empresas brasileiras com relação à promoção do desenvolvimento de pessoas são de caráter autoritário e paternalista, tendo em vista que as organizações, na maioria das vezes, desempenham o papel exclusivo de proporcionar parâmetros orientadores e de dispor a seus profissionais os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

A insistência em manter uma postura autoritária e paternalista mostra incoerência com o conceito de autodesenvolvimento. Essa postura impossibilita o envolvimento e comprometimento de todos os profissionais que fazem parte de uma determinada organização ou de um determinado processo produtivo.

Na pesquisa citada, há demonstrações de que as práticas de desenvolvimento adotadas enfatizam a obtenção de conhecimentos técnicos. Essa ênfase, segundo o autor, reforça as questões de cunho profissional em detrimento de uma concepção mais abrangente de desenvolvimento. Suas práticas, também, não consideram o papel central dos indivíduos no seu desenvolvimento, com relação ao autoconhecimento, auto-avaliação, auto-estabelecimento de objetivos de carreira e de vida pessoal e implementação de um plano de ação, em nível individual.

Observou-se, ainda na pesquisa, que as práticas de desenvolvimento adotadas nas organizações utilizam-se de apologias que estimulam o comprometimento das pessoas com seu desenvolvimento, aumentando a conscientização de sua relevância e responsabilidade pessoal. No entanto, duas questões restringem essa conscientização em sua concepção prática.

A primeira diz respeito ao procedimento utilizado no diagnóstico e implantação de um programa de desenvolvimento de pessoas. Este procedimento, geralmente, tem por base uma comunicação unilateral, restrita à área de Recursos Humanos ou à cúpula administrativa. A ineficácia na comunicação inviabiliza a realização de um plano, impede a participação dos trabalhadores envolvidos no processo e, em sua maioria, desvincula seu objetivo do negócio central da organização.

A segunda questão refere-se à dificuldade de alcançar o significado do termo autodesenvolvimento e de proceder nas condições práticas. Essas dificuldades trazem, em consequência, a concepção de um conceito vazio, de caráter efêmero ou utópico.

Em virtude das restrições apresentadas, questiona-se sua retórica. Este questionamento encontra duas vertentes: ou a possibilidade de reprodução de uma legítima gestão participativa no desenvolvimento de pessoas ou, apenas, a operacionalização de um recurso estratégico para controlar o comportamento de pessoas com pouca ou nenhuma perspectiva profissional. A solução para essa questão encontra-se na investigação dos princípios que regem os planos de desenvolvimento promovidos pelas organizações.

2.12 PRINCÍPIOS NA AÇÃO DE DESENVOLVER

“Tecnologias, estratégia global, estilo de vida, significado do trabalho e alianças globais são evidentemente fatores importantes. Talvez a única e audaciosa alegação é que o capital humano, acima e além de todas as outras variáveis, será a peça fundamental da organização do futuro. As organizações de hoje seriam sábias se criticassem seus sistemas e práticas atuais de atrair, desenvolver e reter o capital humano.” (Smith e Kelly, 1997, p.231).

Com base em McGregor (1992) e Carvalho (1995), infere-se que a concepção de ser humano adotada pela cúpula administrativa e/ou pelo responsável pela gestão de desenvolvimento de pessoal estabelece as condições para suas ações. Práticas administrativas realizadas sem exame prévio e reflexivo de suas pressuposições teóricas incorrem no risco de apresentar incoerências. Em vista disto, vê-se a relevância de se clarificar e refletir, neste

trabalho, a visão de ser humano a ser adotada em um programa de desenvolvimento da empregabilidade.

Segundo os mesmos autores, quando seus gestores concebem o ser humano como recurso de produção, suas ações voltam-se para maximizar este recurso. Nessa concepção ele é visto como um ser passivo, destituído de iniciativa e vontade própria. Essa noção de passividade justifica uma abordagem autoritária e paternalista por parte da organização.

Enquanto ser passivo, o trabalhador comporta-se de acordo com um papel prescrito, um cargo imposto e impessoal. Este comportamento é programado e direcionado por um especialista que se utiliza de técnicas de ajustamento condiciona as pessoas a atenderem e introjetarem os imperativos organizacionais de maximização da produção.

Por outro lado, quando existe crença na liberdade e na potencialidade humana, o ser humano é visto como um ser dotado de certa autonomia que reflete sobre suas ações, julgando-as e legitimando-as de acordo com suas convicções e responsabilidades éticas. Quando existe o reconhecimento de sua autonomia sobre seus atos, as concepções de homem operacional e reativo e as práticas que concretizam essas concepções rompem-se pela sua inconsistência e ineficácia.

Ramos (1983a, 1984) e Chanlat (1992) explicitam que toda ação humana consiste de suas possibilidades concretas para optar entre aquilo que é legítimo ou não. Para optar entre o determinismo aparente e concreto, delimitado por sua condição de ser físico e social, e as possibilidades de transcendê-lo. O ser humano é regido por sua condição de ser ativo e reflexivo sobre suas ações. de ser político, por dispor de relativa liberdade sobre suas escolhas, ou seja, de ser político no sentido de ser autônomo.

Enquanto ser autônomo, autor de sua própria vida, o trabalhador age pautado pelo exercício de sua razão plena, transcende as prescrições impostas ao seu papel, reinterpretando-o e expressando-se por meio dele. É importante enfatizar que o termo agir tem, neste trabalho, uma conotação muito mais ampla do que comportar-se; agir envolve a possibilidade de escolhas e o exercício reflexivo para fazer essas escolhas. Destarte, quando o ser humano concorda em comportar-se, e não em agir, assim o faz, também, por escolha própria, por abdicação.

De acordo com Ramos (1983a), o ser humano pode fazer uso de sua razão por duas vertentes e, assim, justificar suas ações: a racionalidade instrumental ou funcional, que calcula suas ações, em termos de funções, para alcançar fins específicos; e a racionalidade substantiva, que fundamenta suas ações, em termos de valores. A racionalidade funcional é sistemática, motivada a atender de forma adequada e independentemente do conteúdo da

ação, a fins preestabelecidos externamente. A racionalidade substantiva é intrínseca, guiada por valores e indiferente ao resultado de sua ação, e resguarda a liberdade humana, atestando seu caráter transcendente.

Segundo Salm (1993), o ser humano expressa-se, age no mundo, por três dimensões, a saber, os aspectos físico, social e político. Cada um destes aspectos humanos necessita de espaços existenciais apropriados para serem desenvolvidos. É no desenvolvimento pleno dos seus aspectos, das suas dimensões, que ele constitui sua singularidade, conferindo-lhe um caráter multidimensional.

Enquanto estrutura física, corpórea, o indivíduo põe em evidência seu caráter de ser concreto, material e objetivo, situado num tempo e espaço específicos, localizado num contexto. Utilizando-se de seu aspecto físico, ele formula e reformula sua realidade, motivado à satisfação das suas necessidades imediatas, agindo dentro de um limite determinado pela sua própria compleição, estabelecendo sua exterioridade no mundo.

A dimensão social caracteriza sua necessidade de viver em convívio com seus pares, seus outros significantes. A palavra convívio é entendida, pela própria raiz do termo, como conviver, viver em conjunto, viver em comum com outros. Convívio é uma relação de reciprocidade e interdependência, onde o indivíduo reage às influências externas, aos condicionamentos e valores do grupo no qual está inserido. Numa relação de convivialidade, o ser humano estabelece sua interação com o outro, criando elos de indivíduos ou grupos, com relativa estabilidade. É dessa interação com o outro que cada indivíduo estrutura sua própria identidade.

Para desenvolver-se, a dimensão política carece de um espaço existencial livre de imposições externas que proporcione ao indivíduo a liberdade de escolher entre múltiplas possibilidades objetivas. Neste espaço, o ser humano pode criar e modificar a sua realidade, constituindo um ser parentético. E, como ser parentético, ele é possuidor de certa autonomia em relação à sua própria história. Transcende sua característica espaço-temporal, não se fixando a um lugar ou momento específicos. Sente a lei como meio referencial, para obter e manter a ordem social, reconhecendo sua vulnerabilidade, sua relatividade, pois está consciente de que ela foi delimitada para um contexto específico, julgando, assim, suas ações de acordo com valores que vão além dos valores impostos socialmente.

Chanlat (1992) e Mariotti (1995) reforçam que o ser humano é um ser essencialmente biopsicossocial, que se inter-relaciona com seu meio ambiente-natural e sócio-cultural, e é por meio dessa inter-relação que ele transforma sua condição e é por ela transformado. Visto dessa forma, é próprio à natureza humana um eterno conflito, que oscila entre seu livre

arbitrio e as privações impostas pelo seu meio social e sua estrutura física, causando um estado de inquietação entre o eu individual, interior e o eu social, exterior, que em nível ideal detém uma responsabilidade moral, visando ao bem comum, voltado para o coletivo; entre sua subjetividade e sua objetividade; entre sua busca por liberdade plena e sua necessidade de aceitação pelos outros significantes.

Assim, com base nessa concepção de essência humana, Menegasso (1998) explica a multidimensionalidade humana pelo tripé alicerçado nos seguintes aspectos humanos: a razão, que corresponde ao aspecto político e que capacita o indivíduo a gerir seu destino; o aspecto social, que expressa sua necessidade de viver com outrem; e o aspecto econômico, que materializa, por meio do corpo, seus esforços em busca de sobrevivência.

Destarte, a ação de desenvolver seres humanos multidimensionais, utilizando-se do conceito de Ramos (1983b, 1989), deve objetivar sua realização, estimulando-os a encontrar autonomamente legitimação para suas ações, a encontrar significados que justifiquem a construção de sua existência cotidiana. Entende-se assim por realização de pessoas o desenvolvimento das potencialidades humanas constituídas em suas dimensões física, social e política. O desenvolvimento das potencialidades humanas constituídas em sua totalidade envolve, dessa forma, a consideração das múltiplas dimensões nas quais o ser humano expressa-se e realiza-se neste contexto.

De acordo com Rhinow (1996), o reconhecimento e a inclusão da multidimensionalidade do ser humano no conceito de desenvolvimento evidenciam a importância em considerar o desenvolvimento como um processo mais abrangente, como um processo de autodesenvolvimento que engloba todas as dimensões humanas e realiza-se em diversos espaços existenciais. Este processo envolve os aspectos pessoais e profissionais de uma pessoa e inclui sua vida dentro e fora das organizações.

Ao conceber o ser humano em sua múltipla dimensionalidade, toma-se consciência de que o espaço destinado às atividades de natureza econômica, embora necessário à sua sobrevivência, consiste de apenas um enclave entre tantos outros necessários à sua realização. Por isso, o significado do termo desenvolvimento não deve ficar restrito ao ambiente de produção de bens e serviços, mas, num sentido mais amplo, deve considerar a existência de outros ambientes, onde o ser humano possa realizar sua existência.

Esses princípios devem se aplicar inteiramente aos programas destinados à promoção da empregabilidade, tendo-se em vista seu conceito tal como tem sido abordado nesse trabalho, como a capacidade humana de gerir sua vida e de prover sua existência. O reconhecimento da multidimensionalidade humana é condição *sine qua non* de qualquer

processo de desenvolvimento humano, e, em se tratando de desenvolver a empregabilidade, essa condição torna-se mais premente, como forma de transcender aos limites impostos ao paradigma do emprego.

2.13 DESENGAJAR-SE, DESVINCULAR-SE PARA DESENVOLVER A EMPREGABILIDADE

“A projeção é a base da percepção. O mundo é o que persiste nele, e nada mais (...). É o testemunho do teu estado mental, a imagem exterior de um estado interior. O homem pensa tal como percebe. Portanto, não tentes mudar o mundo, opta por mudar tua maneira de pensar no mundo”. (Anônimo, apud Gasalla, 1996, p.271).

Bonfim (1995) revela que para atender às inovações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, torna-se necessário investir nas pessoas, por meio da educação e do desenvolvimento; no entanto, os princípios e métodos de educação e desenvolvimento devem reconhecer o ser humano como um ser total, um ser multidimensional, e não apenas centrar-se em níveis de adestramento e treinamento, que consideram o ser humano de forma parcial. Destarte, o processo educacional adequado ao contexto atual, onde as relações de capital-trabalho estão sendo reformuladas drasticamente, não pode deixar de conceber o ser humano como um ser pleno.

O processo educacional, ao qual o autor se refere, além de transcender aos níveis de adestramento e treinamento comportamental, leva em consideração o poder de escolha pessoal, facilita a auto-expressão e concebe o ser humano como um ser inacabado, embora ao mesmo tempo integral, em permanente criação e recriação de sua história. Portanto, de acordo com estes princípios, qualquer mudança social e organizacional envolve a projeção, permissão e ação humana.

Diante dos paradigmas emergentes que afetam o redesenho das organizações formais e, por conseguinte, reduzem os postos de trabalho constituídos por vínculos empregatícios, a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional deve constar, como primeiro item, na estratégia utilizada, pela sociedade e por suas organizações, para vivenciar e transcender as mudanças de forma construtiva. Dessa forma, desenvolver pessoas empregáveis, além de ser imperativo para a sobrevivência das organizações, constitui tarefa social.

Vianna (1994) inclui, como tarefa de qualquer organização empresarial preocupada em exercer os seus deveres sociais, a sensibilização e a instrumentalização para o autodesenvolvimento. As organizações só terão condições de possibilitar à sociedade pessoas com capacidade de gerenciar suas próprias vidas sensibilizando e instrumentalizando o autodesenvolvimento.

A capacidade de gerir a própria vida é atributo indispensável àqueles que desejam ser empregáveis. Sobreviver no novo mercado de trabalho requer uma mentalidade autônoma desvinculada de organizações formais, requer profissionais que tomem as rédeas de si mesmos, reconheçam, construam, aperfeiçoem e negociem com seu empregador suas potencialidades, como um vendedor transaciona produtos com seus clientes.

Deste modo, utilizando-se do conceito de Vianna (1994), desenvolver para a empregabilidade significa des-envolver, deixar de estar envolvido. Deixar de estar envolvido implica desvencilhar-se de velhos princípios e concepções, abrir-se para o novo e ampliar seus horizontes. Implica, também e principalmente, reconhecer e aceitar a nova realidade do mercado de trabalho. A nova realidade do mercado de trabalho rompe com o paradigma do emprego e retira as pessoas de sua posição confortável de deixar-se guiar por outrem, e ainda pressiona-as a saírem de seu estado de letargia.

De acordo com a mesma autora, as pessoas utilizam-se de álibis para delegar a responsabilidade por suas ações a outrem. Esses álibis foram criados por prerrogativas dominantes que aniquilaram a capacidade humana de refletir sobre suas ações e ofereceram um quadro de referências predeterminado, que concede a uma entidade superior o poder de decisão sobre sua vida. O conceito de desenvolvimento referenciado neste trabalho consiste em fazer desaparecer esses álibis e tirar as pessoas de sua zona de conforto.

Segundo Gasalla (1996), encontra-se neste contexto a possibilidade de as pessoas assumirem a autonomia de suas vidas. O projeto de uma condição de vida mais humana pede que cada pessoa contribua de forma responsável, genuína e reflexiva com suas ações.

Destituídas de seus empregos, as pessoas precisam encontrar, em si mesmas, a dignidade e o poder que elas cederam para entidades abstratas. Pois desenvolver para a empregabilidade é promover condições para que as pessoas reflitam e ajam sobre suas vidas de forma mais autônoma; enfim, descongelem, acordem para seu potencial, para sua essência humana. É um processo de resgate interno que passa pela questão da auto-estima e da auto-avaliação alcançadas pela autoconsciência.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Com o propósito de **identificar as ações desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos, desde o início de 1995 até agosto de 1999, em organizações empresariais localizadas na cidade de Fortaleza, CE, com vistas à promoção do desenvolvimento da empregabilidade**, fez-se uso de alguns métodos e técnicas que serão descritos e justificados neste capítulo.

3.1 CARÁTER DA PESQUISA

O método predominante utilizado neste estudo foi o **método de análise qualitativa**. Segundo Roesch (1996), a abordagem do método qualitativo é a mais apropriada quando se quer compreender e interpretar a perspectiva dos sujeitos pesquisados. Tendo em vista o objetivo proposto para este estudo, ficou definida essa forma de condução, pois a interpretação dos fatos deu-se segundo os sujeitos pesquisados.

Para Trivinõs (1987), Minayo & Sanches (1993) e Roesch (1996), o foco principal da abordagem qualitativa está em compreender, descrever e interpretar os significados que as pessoas projetam no fenômeno em estudo. Essa preocupação torna-se relevante, por acreditar-se que o processo pelo qual uma pessoa concebe determinada realidade, atribuindo-lhe significados, configura também suas ações. Ou seja, a ação humana, a reação a determinado estímulo, é consequência dos significados que seu ator confere a este estímulo. Destarte, identificar os significados que os profissionais de Recursos Humanos atribuem à empregabilidade tornou-se condição básica para analisar suas políticas e práticas no desenvolvimento de pessoas frente a essa preocupação.

Os significados legitimam as ações de seu autor e são criados e recriados ao longo de sua história de vida. Dessa forma, embora a pesquisa qualitativa busque categorias de análise que possam ser comungadas entre os informantes, deixa espaço para perceber a individualidade dos sujeitos pesquisados e suas múltiplas concepções, crenças e valores pessoais.

Justifica-se, assim, a não estruturação de suposições e de definições operacionais, tendo em vista que a descrição da realidade a ser apresentada constituiu um processo. E a concepção de processo sugere possibilidades e não somente determinismos.

Destaca-se ainda, em Minayo (1994a), que a realidade pesquisada é sempre mais rica que os recortes apresentados sobre ela. E que não se busca definir elementos, mas antes relatá-los conforme sejam ditos pelos informantes e percebidos pela pesquisadora.

Essa metodologia de pesquisa, ainda de acordo com a autora, consiste em levantar, identificar e validar informações, em contextos específicos e a partir de conhecimentos e pressupostos da pesquisadora, com base em bibliografia especializada sobre os conceitos estudados para a viabilização de um estudo científico. Acredita-se, pois, que os resultados obtidos, embora não proporcionem conclusão generalizável, tragam uma contribuição ímpar para o estudo do tema proposto.

Tratou-se, então, de um projeto de pesquisa do **tipo exploratório-descritivo**. De acordo com Roesch (1996) e Trivinõs (1987), essa pesquisa tem natureza exploratória, pois seu propósito é explorar um tema atual e ainda pouco abordado no âmbito acadêmico, a fim de levantar problemas e hipóteses para futuros estudos. E de caráter descritivo, pois pretende descrever, com o máximo de clareza possível, os fatos relativos ao tema em estudo, mas levando em conta as diferenças individuais dos informantes, sem incorrer em generalizações infundadas.

O estudo realizado nesta pesquisa foi considerado **multicasos**. Sua intenção foi conhecer uma população específica, buscando seus traços característicos, sem no entanto objetivar uma análise comparativa dos mesmos.

No caso dessa pesquisa, estudou-se profissionais, caracterizados como profissionais de Recursos Humanos, atuantes em organizações empresariais, localizadas na cidade de Fortaleza, CE. A delimitação e os critérios de escolha da amostra do objeto e dos objetivos deste estudo serão descritos a seguir.

Entende-se que esse estudo não possibilite generalizações para outros grupos de profissionais, ou para o mesmo grupo em outras épocas e/ou regiões. Dessa maneira, as informações coletadas em um determinado contexto e com indivíduos específicos não devem ser generalizadas para outros contextos e/ou indivíduos.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada com profissionais de Recursos Humanos, inseridos em uma organização empresarial.

Essa escolha deu-se, também, com base nos preceitos metodológicos da pesquisa qualitativa e por se acreditar que esses profissionais, inseridos em uma organização empresarial, possuíam uma relação mais significativa com o tema, sendo, pois, um grupo de profissionais supostamente melhor qualificado para opinar sobre o desenvolvimento da empregabilidade no âmbito organizacional. Visto que suas atividades funcionais – recrutamento e seleção de pessoal; cargos e salários; treinamento e desenvolvimento de pessoas; entre outras – estão diretamente relacionadas e são afetadas pela preocupação com a empregabilidade.

Foram entrevistados dez profissionais atuantes na área de Recursos Humanos.

Quanto ao tamanho da amostra, Deslandes (1994) e Trivínõs (1987) esclarecem que uma pesquisa de natureza qualitativa, especificamente com fundamentação teórica fenomenológica, não toma por base critérios numéricos para delimitar sua amostra; essa fica a cargo do pesquisador.

No entanto, houve uma preocupação quanto à relevância de sua representatividade, não quantitativa, mas qualitativa. Assim, a decisão de quais e quantos sujeitos foram investigados baseou-se em critérios intencionais da pesquisadora, tais como: disponibilidade de tempo para participar e colaborar com o processo de coleta de informações; competência na área de Recursos Humanos em nível suficiente para responder às perguntas de pesquisa relacionadas a seguir.

A delimitação de dez informantes deu-se por questões de custo e tempo de operacionalização necessários à coleta e análise das informações. A caracterização desses informantes será descrita a seguir.

Os profissionais de Recursos Humanos foram entrevistados em seus respectivos ambientes de trabalho, na cidade de Fortaleza, CE.

Escolheu-se profissionais inseridos em empresas localizadas na cidade de Fortaleza, CE, por essa ser a cidade de moradia e de atuação profissional da autora da pesquisa. Dessa forma, os custos em tempo e em dinheiro pôde ser amenizado e alguns contatos facilitados.

Todos os profissionais foram contatados e entrevistados em seus ambientes de trabalho, em virtude da dificuldade de se encontrar um outro horário e local disponível. Essa decisão ocasionou limitações para a execução do trabalho, que serão relatadas mais adiante.

A pesquisa foi toda direcionada às ações desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos com vistas à promoção do desenvolvimento da empregabilidade.

Para tanto, buscou-se conhecer como a preocupação com a empregabilidade estava afetando esses profissionais, por meio dos significados projetados em seus termos e dos

princípios que norteiam seus sistemas de desenvolvimento de pessoas. Por fim, investigou-se as ações empreendidas por esses profissionais, que estavam direta ou indiretamente ligadas à promoção do desenvolvimento da empregabilidade. Assim, o significado de empregabilidade correlacionado às políticas e práticas de desenvolvimento adotadas pelos profissionais de Recursos Humanos embasaram a análise de suas ações.

Levaram-se em conta, durante a coleta e análise das informações, apenas as ações desenvolvidas nos últimos cinco anos. Do início de 1995 a agosto de 1999.

Delimitou-se o intervalo de tempo entre os anos de 1995 e 1999, para o estudo proposto. Pois, de acordo com alguns autores referenciados na fundamentação teórico-empírica, foi por volta de 1995 que o termo empregabilidade começou a ser difundido no Brasil. Daí a relevância de se pesquisar as ações desenvolvidas a partir desse ano.

As ações dos profissionais de Recursos Humanos consideradas para efeito de análise foram as ações desenvolvidas em organizações empresariais.

As ações desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos, além de sofrerem a delimitação quanto ao tipo de atividade, de objetivo e de período, também sofreram delimitação quanto ao local onde elas estão sendo ou foram desenvolvidas. A escolha por analisar apenas as atividades desenvolvidas em organizações empresariais deu-se porque nesses espaços – de estruturação formal e econômica – a preocupação com o desenvolvimento da empregabilidade torna-se mais premente.

As informações foram colhidas levando-se em conta a perspectiva, os sentimentos e opiniões das profissionais de Recursos Humanos.

Em alguns momentos da pesquisa, buscou-se colher outras informações sobre o trabalho realizado pelos profissionais, como será descrito no item 4.1, a fim de se conhecer o nível de comunicação e de atividade estabelecida pelo departamento de Recursos Humanos com os demais empregados e sua imagem perante os empregados e o público externo.

No entanto, essas informações serviram apenas para complementar as informações fornecidas pelos profissionais de Recursos Humanos, tendo-se em vista que o trabalho foi projetado para colher seus sentimentos e opiniões – um fato enfatizado em todas as entrevistas aos informantes. Afinal este trabalho não teve o objetivo de confirmar, por meio de depoimentos de terceiros, a veracidade das informações fornecidas.

A realização da pesquisa de campo ocorreu entre a abril e agosto de 1999, e constituiu de dois encontros com cada um dos profissionais.

Os primeiros encontros aconteceram nos meses de abril e maio de 1999, tendo havido sempre um contato prévio por telefone, onde se informava o objetivo do trabalho e se

perguntava o interesse do profissional em participar do mesmo; em caso afirmativo, marcava-se o dia, a hora e o local de encontro.

Nos primeiros encontros coletou-se informações sobre as questões relacionadas abaixo. Nos encontros seguintes, que aconteceram no mês de agosto de 1999, as informações coletadas nos primeiros encontros foram validadas e esclarecidas. No item a seguir, mais detalhes sobre esses encontros.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Todo o processo de realização desse estudo consumiu um ano: de setembro de 1998 a setembro de 1999. Neste tópico detalhar-se-á o processo de coleta de informações, dividido respectivamente em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

3.3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica, iniciada em setembro de 1998, embora apresentada de forma contínua na fundamentação teórico-empírica, constituiu-se de três momentos:

O primeiro foi o momento de buscar na teoria subsídios para elaboração de um projeto de estudo acadêmico. Investigou-se métodos e técnicas, reviu-se notas de aulas, *papers*, livros e artigos escritos e lidos no decorrer do Curso de Mestrado e identificou-se vários temas interessantes que por fim convergiram para um tema.

No segundo momento fez-se uma busca mais focalizada, uma exploração de conteúdos teóricos pertinentes ao tema e aos objetivos propostos. Por tratar-se de um tema pouco explorado diretamente no meio acadêmico – com apenas uma tese e nenhuma dissertação, no acervo da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina, até junho de 1999 – buscou-se tirar proveito de outros recursos disponíveis, tais como: livros que abordassem a preocupação com a empregabilidade; artigos que tratassem das mudanças nas relações de trabalho; notas e discussões, sobre empregabilidade e emprego, acessadas pela Internet; notas de elucubrações mentais feitas em salas de aula, em um Curso sobre empregabilidade promovido pelo SEBRAE-CE, no mês de março de 1999 e em um Encontro de profissionais de Recursos Humanos realizado em Fortaleza, CE (1º CEARHÁ), onde foram ministradas palestras sobre empregabilidade e desenvolvimento, no mês de abril de 1999; além de capítulos de livros de Administração de Recursos Humanos sobre a atividade de

desenvolvimento de pessoal e, principalmente, de escritos de Guerreiro Ramos sobre a teoria da delimitação dos sistemas sociais, que de uma forma subjacente, nortearam todo este trabalho.

O terceiro momento consistiu do período durante e após o qual se procedeu à coleta das informações. Na medida em que as entrevistas iam acontecendo já se fazia uma análise prévia, buscando relacionar o que tinha sido visto na teoria com as informações que estavam sendo coletadas, e/ou se fazia nova pesquisa teórica, a fim de aprofundar conteúdos empíricos. Nesse momento, dialeticamente, alguns conceitos foram acrescidos e outros reformulados.

3.3.2 PESQUISA DE CAMPO

O processo de coleta de dados em campo teve seu início já a partir do mês de fevereiro de 1999. Para a escolha dos informantes foram realizados contatos, de natureza informal, com profissionais envolvidos na área de Recursos Humanos, com o intuito de conhecer os sujeitos da amostra. Com esses contatos buscou-se descobrir, entre as opções disponíveis, no máximo dez informantes que melhor correspondessem ao perfil descrito na delimitação.

Alguns profissionais foram indicados por colegas, que conheciam seu trabalho ou sua pessoa especificamente; outros foram relacionados porque se encontravam em uma empresa de renome na cidade de Fortaleza. Dessa forma, todos os informantes foram escolhidos por critérios de intencionalidade, ou por efeito cascata, indicação direta de colegas ou de forma indireta por eles estarem na área de Recursos Humanos de uma empresa específica.

Buscou-se também contatos com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-CE), com o Conselho Regional de Psicologia (CRP-CE) e com o Conselho Regional de Administração de Empresas (CRA-CE), todos sediados em Fortaleza. Os possíveis dados dessas organizações porém não foram aproveitados, respectivamente: por não terem um cadastro de profissionais de Recursos Humanos, mas de empresas que têm ou tiveram o Departamento de Recursos Humanos; por terem apenas um cadastro de profissionais de Recursos Humanos com graduação em psicologia e esse cadastro estar inacessível a terceiros; e, por último, por terem apenas um cadastro de empresas que prestam serviços de Recursos Humanos e não de profissionais empregados em uma organização empresarial específica.

Durante o processo de escolha dos informantes aconteceram os primeiros encontros com cada um dos profissionais escolhidos. Os primeiros encontros aconteceram nos meses de abril e maio de 1999, tendo-se sempre um contato prévio via telefone, quando se informava o

objetivo do trabalho e se perguntava sobre o interesse em participar do mesmo. Em caso afirmativo, marcava-se o dia, a hora e o local do primeiro encontro.

Ao todo houve mais de vinte ligações telefônicas efetivas para as empresas que têm ou já tiveram profissional de Recursos Humanos em seus quadros funcionais, antes de se fechar os contatos com os dez informantes. Os contatos estabelecidos com outras empresas não resultaram em profissional selecionado para a pesquisa por motivos diversos.

Os motivos da não participação de determinados profissionais foram: demissão do profissional e cessação das atividades de Recursos Humanos; férias do profissional responsável pelas atividades de desenvolvimento; indisponibilidade de horário para aquele período; falta de interesse em participar da pesquisa e sentimento de incapacidade para contribuir com a pesquisa.

a) INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Utilizou-se para a coleta das informações de **questões abertas**. De acordo com Roesch (1996) e Triviños (1987), as questões abertas são melhor utilizadas quando, se quer permitir aos informantes maior liberdade de expressão.

Estas perguntas foram respondidas em **entrevistas semi-estruturadas e aplicadas individualmente**. Essa escolha teve por base os estudos de Richardson *et al.* (1985) e Selltiz *et al.* (1987) onde foram consideradas as vantagens e limitações deste instrumento de pesquisa. E, principalmente, buscou-se um instrumento que fosse condizente com o objetivo proposto e atendesse às funções de obter e compreender as informações dos entrevistados.

A entrevista semi-estruturada, segundo os autores, auxilia o levantamento de questões de cunho subjetivo, facilitando a expressão de opiniões e crenças valorativas. Presumiu-se, pois, que este instrumento fosse apropriado para este estudo.

Este instrumento de pesquisa, de acordo com Haguette (1992), traz a vantagem de proporcionar ao pesquisador a possibilidade de coletar informações da forma mais clara possível e o desafio de perseguir a difícil missão de se livrar de contaminações indesejáveis, sejam elas do próprio pesquisador ou de fatores externos a ele. Balizada por essa teoria e por meio de sua habilidade, a pesquisadora buscou formular perguntas que fossem de fácil entendimento e, principalmente, que sugerissem imparcialidade, não demonstrando ou direcionando o informante para qualquer posicionamento específico.

Torna-se importante enfatizar também que a entrevista semi-estruturada caracteriza-se por seu poder de retroalimentação e que por isso, no decorrer ou após a primeira entrevista, foram surgindo outras questões relevantes, relacionadas ao objetivo proposto, pois as respostas dos informantes, predominantemente subjetivas, requeriam maiores esclarecimentos. Por conta disso, os informantes foram entrevistados mais de uma vez, para que o conteúdo apresentado fosse totalmente compreendido e confiável à pesquisadora.

Dessa forma, as questões apresentadas a seguir serviram apenas como guia durante a entrevista e, de acordo com o desenrolar de cada entrevista, algumas questões foram omitidas e outras acrescidas.

b) PERGUNTAS DE PESQUISA

- * Fale-me sobre o que significa emprego para você?
- * O que você entende por empregabilidade?
- * Para você, qual é o papel das organizações quanto à promoção da empregabilidade em seus empregados?
- * Quais os princípios e políticas adotados por você na operacionalização de um processo de desenvolvimento?
- * Como você, no papel de gestor(a) de Recursos Humanos, vem atuando, nos últimos cinco anos, na promoção do desenvolvimento de pessoas para a empregabilidade?

c) DESCRIÇÃO DOS ENCONTROS

Nos primeiros encontros, sempre em seus ambientes de trabalho, após reforçar o que havia sido dito ao telefone e explicar ao informante em detalhe o objetivo da pesquisa, coletava-se informações que possibilitaram caracterizar cada profissional. Depois de coletar as informações específicas sobre o profissional, investigava-se as questões relacionadas acima.

Para responder a essas questões, os profissionais entrevistados foram enfaticamente avisados sobre a importância de fornecerem informações de acordo com suas percepções e opiniões. Também eram informados de que seus nomes e os nomes de suas respectivas empregadoras não seriam divulgados neste trabalho, visto que nomes fictícios seriam utilizados para designá-los.

Além disso, explorou-se documentos que oferecessem subsídios adicionais à análise do trabalho realizado por esses profissionais, tais como: artigos em revistas,

sobre o trabalho realizado na empresa e especificamente pelo Departamento de Recursos Humanos; jornais da empresa que são confeccionados pelo Departamento; *folders* com a programação mensal de atividades desenvolvidas pela empresa com a participação do profissional de Recursos Humanos; notícias e propagandas na mídia relativos às empresas onde os profissionais estão inseridos e que citam ações desenvolvidas por esses profissionais; consulta em flanelógrafos da empresa; consulta ao material utilizado nos treinamentos internos; e tudo o mais que foi possível captar durante o período de abril a agosto de 1999.

Com o consentimento dos informantes, as entrevistas foram gravadas. Acreditou-se que este procedimento, quando não causasse constrangimento e/ou inibição ao informante, facilitaria a descrição e análise das informações coletadas. Apenas uma informante fez objeção ao uso do gravador durante a entrevista, por isso, esta entrevista foi registrada de forma manuscrita.

Cada entrevista teve em média uma hora de duração. Após as entrevistas, agradeceu-se a participação dos informantes e avisou-se da necessidade de um possível reencontro, dentro de dois meses, para confirmação e complementação das informações colhidas. Nos encontros seguintes, que aconteceram no mês de agosto de 1999, as informações coletadas nos primeiros encontros foram validadas e esclarecidas. Com uma informante apenas não foi possível a realização de um segundo encontro.

3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Considerou-se o tempo e os locais escolhidos para a realização das entrevistas como fatores limitantes nesta pesquisa, tendo em vista sua realização em ambientes empresariais. Em ambientes empresariais, o fator tempo é visto como algo importante por suas implicações econômicas.

Por isso, a pesquisadora preocupou-se em ser a mais objetiva possível, buscando deter-se nos propósitos da pesquisa durante as entrevistas, mas sem inibir os informantes a oferecer informações relevantes e não previamente pensadas. No entanto, em algumas entrevistas o índice de interrupções telefônicas ou diretas foi além do esperado, e com isso receia-se que informações relevantes possam ter sido perdidas.

Outro fator limitante diz respeito à pesquisa bibliográfica do tema. Teve-se certa dificuldade em encontrar material que abordasse especificamente o assunto em questão. A Internet, embora com limitados e inacessíveis *sites* de produção acadêmica e textos completos, foi bastante pesquisada. No entanto, gastou-se muito tempo para selecionar material que fosse condizente com um trabalho científico, tendo em vista a diversidade de material informativo encontrado.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Nesta seção descrever-se-á, os informantes deste estudo; o processo de análise das informações coletadas e, por fim, apresentar-se-á as principais categorias temáticas identificadas e analisadas nesta pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INFORMANTES

Desde o primeiro encontro, os profissionais de Recursos Humanos escolhidos para serem entrevistados foram informados de que seus nomes não seriam revelados neste trabalho. Optou-se por não citar os nomes dos informantes, por que essa informação não seria relevante para o objetivo do estudo, além de permitir aos informantes uma maior confiabilidade ética.

Para tanto, cada profissional escolheu, no segundo encontro, o nome de uma flor para se autodenominar neste trabalho. A escolha na forma de denominação dos informantes por meio de nomes de flores deu-se, após a primeira coleta, pela constatação de que todos os profissionais entrevistados eram do sexo feminino. Segue-se a caracterização de cada uma das dez informantes, identificadas pelos nomes de flores que escolheram. São elas: Azaléia, Orquídea, Lírio, Gipsophila, Margarida, Jasmim, Girassol, Violeta, Crisântemo e Rosa.

4.1.1 AZALÉIA

Formada em Administração de Empresas desde 1987, Azaléia já foi Gerente de Recursos Humanos, Analista de Cargos e Salários, Chefe de Setor, Gerente Administrativa e Consultora de O & M.

Em 1995, Azaléia trabalhava como Gerente de Recursos Humanos numa empresa onde tinha total autonomia para realizar o trabalho que julgasse necessário, pois, em suas palavras: “os donos idolatravam os funcionários”. Ficou nessa empresa por três anos e seis meses, e só saiu porque a empresa pediu concordata. Lá ela estruturou o setor e realizou vários projetos, inclusive alguns voltados para o desenvolvimento humano.

Azaléia está há menos de um ano na empresa atual. Por indicação da diretoria da empresa anterior, foi contratada para prestar serviço em uma seleção de pessoal e, em

dezembro de 1998, assumiu a Gerência de Recursos Humanos como empregada, com duas Analistas de Recursos Humanos. Em seu departamento há no momento, uma Assistente de Recursos Humanos, três Analistas de Recursos Humanos e quatro Estagiárias para atender a quatro empresas em Fortaleza e nove filiais nas regiões Norte e Nordeste, com um total de 800 empregados. Seu cargo figura no quarto nível do organograma da empresa e está ligado a Superintendência Administrativa Financeira.

Ela disse sentir falta da antiga empresa, pois lá se sentia realizada pelo seu trabalho, o que já não acontece na empresa atual, onde não tem a mesma autonomia.

4.1.2 ORQUÍDEA

Orquídea formou-se em Psicologia há nove anos. Somente em seu último ano de curso foi que ela descobriu seu interesse pela área organizacional. Estagiou em uma Consultoria e em uma Metalúrgica; desenvolveu trabalhos de seleção e análise profissiográfica e participou de um programa de Desenvolvimento para Gerência.

Em 1995, Orquídea fez uma Especialização em Administração de Recursos Humanos, onde trabalhou Qualidade como tema de sua monografia. Em janeiro desse ano, iniciou um Curso de facilitador de desenvolvimento humano nas organizações.

Iniciou como psicóloga e no momento é chefe de área da Divisão de Recursos Humanos, terceiro nível no organograma da empresa. Sob sua responsabilidade está o setor de pessoal, com um quadro funcional de 331 empregados, ela conta com três pessoas para auxiliá-la: uma Assistente Social e dois Técnicos Administrativos.

4.1.3 LÍRIO

Psicóloga desde 1991, já no quarto semestre começou a estagiar na área de Recursos Humanos, onde adquiriu experiência em seleção de pessoal. No momento, está cursando Especialização em Gestão para Executivos.

Em 1995, estava trabalhando como Encarregada de Recursos Humanos, em uma empresa onde fazia de tudo um pouco, passando depois a Assistente Gerencial; ao todo foram seis anos nessa empresa. Por fim, ela participou de seu processo de fechamento, em 1997, como procuradora.

Depois deste trabalho, Lírio foi coordenar um Projeto de Educação Continuada em uma consultoria, por seis meses. Era um trabalho voltado para os aspectos comportamentais. Quando concluiu, ela foi trabalhar em seleção e treinamento com vistas especificamente ao atendimento.

Assumiu o cargo de Chefe do departamento de treinamento, recrutamento e seleção na empresa atual, no começo deste ano. Esta empresa foi privatizada no ano passado e está passando por uma reestruturação. Seu quadro funcional é bastante numeroso, sendo em média 1900 empregados com vínculo e outros 2000 que estão a serviço da empresa sem vínculo. Ela conta ao todo com uma estrutura de Recursos Humanos de sete pessoas, sendo três destes Estagiários.

4.1.4 GIPSOPHILA

Gipsophila terminou o curso de Psicologia em 1990 e em 1995 fez Especialização em Administração de Recursos Humanos. Neste mesmo ano, foi convidada a trabalhar na empresa atual, por ter experiência em treinamento voltado para as normas da ISO 9000. Antes ela trabalhou como estagiária, e depois de formada, como Psicóloga Júnior em um forte grupo da cidade por cinco anos ao todo, onde realizava todas as atividades de Recursos Humanos.

Na empresa atual, de Coordenadora de Recursos Humanos passou a Gerente de Recursos Humanos, Gerente do Programa da Q.T. - ISO 9001 e membro responsável no Comitê de Educação. Ela está diretamente subordinada à Gerência Geral da empresa e tem uma participação bem atuante. Sua equipe de trabalho é composta por uma Auxiliar de Setor Pessoal, uma Psicóloga, uma Assistente de Recursos Humanos, uma Enfermeira e um Médico para subsidiar a administração de um total de 254 empregados.

4.1.5 MARGARIDA

Margarida graduou-se em Administração de Empresas no ano de 1996. Antes de formada, ela participou da Empresa Júnior, na universidade, como Diretora Financeira, estagiou em um banco no atendimento a clientes e em uma consultoria na área de Marketing e O & M. Essas experiências, em suas palavras, hoje lhe dão subsídios para que ela possa analisar o ambiente organizacional de uma forma ampla.

Seu primeiro trabalho em uma empresa, depois de formada, foi como Analista de Recursos Humanos; iniciou ainda como estagiária e ficou por um ano e seis meses. Ajudou na

estruturação do setor, junto à Psicóloga, e desenvolveu diversas atividades, tais como: Programas de integração, Programa gerencial, Elaboração de manuais, Telecurso 2000, Levantamento de necessidades de treinamento, montagem de uma Biblioteca e de um Coral, dentre outras.

Desde novembro de 1997, ela assumiu a Gerência de Recursos Humanos em outra empresa, a atual, junto com uma Auxiliar de Pessoal. Nessa empresa, Margarida estruturou o setor de Recursos Humanos que, em sua opinião, ainda tem muito a fazer; ela culpa a Diretoria, por não desenvolver mais o setor, já que a mesma não tem visão de Recursos Humanos.

Essa empresa é composta por 350 empregados, sendo 200 deles operários. Por conta disso, ela acredita que os empregados, em termos de desenvolvimento, precisam do básico, que é a formação escolar em nível de 1º grau.

Depois de sua primeira entrevista, ela iniciou uma Especialização em Administração e Negócios.

4.1.6 JASMIM

Jasmim é formada em Psicologia há quatorze anos e é Mestre em Administração de Empresas, com foco em Recursos Humanos, desde o ano passado. Há mais de dezesseis anos ela iniciou um trabalho, ainda como Estagiária, na empresa atual, onde estruturou o setor.

Hoje, além de trabalhar na empresa, por meio expediente, ela ministra disciplina de Recursos Humanos em uma universidade particular e orienta monografias em um curso de formação de executivos em outra instituição. Até o final do ano passado, ela ainda prestava consultorias para outras empresas, mas diminuiu sua carga de trabalho em nome de uma melhor qualidade de vida.

Atualmente, como Gerente de Recursos Humanos, seu trabalho na empresa em que se realizou a entrevista está mais ligado à Diretoria, no sentido de integrar as ações de Recursos Humanos com a estratégia da organização. Para isso, ela conta com uma equipe de duas Assistentes Sociais, cinco Psicólogas, quatro Estagiárias, duas Auxiliares de Recursos Humanos, um Médico e uma Auxiliar de Enfermagem, para atuar junto aos 1100 empregados da empresa.

Ela disse que essa empresa é um campo fértil para se trabalhar Recursos Humanos, pois seu fundador, em suas palavras, é “uma pessoa extremamente humana”, que valoriza muito seus funcionários.

4.1.7 GIRASSOL

Formada em Psicologia, sua primeira e única experiência profissional aconteceu na mesma empresa. Uma empresa sede, bem conceituada na cidade de Fortaleza, com lojas filiais distribuídas nas principais cidades do Nordeste e com um quadro funcional de no mínimo 2590 pessoas.

Ingressou como Estagiária, ainda por volta do quarto semestre de curso e, em 1996, quando se formou, foi contratada. Está hoje na função de Coordenadora de Recursos Humanos; coordena e ministra atividades de treinamento, seleção, benefícios, folha de pagamento e faz parte da assessoria da Diretoria para a área de Desenvolvimento Humano.

Em seu setor são sete pessoas: uma para a área de benefícios, uma para triagem de pessoal, três psicólogas para seleção e treinamento, uma coordenadora de treinamentos e uma pessoa para auxiliar em seleção.

Girassol está cursando, desde o começo desse ano, uma Especialização em Gestão de Pessoas, mas acha que vai abandonar esse curso por considerá-lo muito fraco.

4.1.8 VIOLETA

Violeta vai fazer quinze anos de formada em Engenharia Elétrica este ano. Tem duas Especializações, uma em Engenharia de Produção e outra em Administração da Qualidade.

Como Engenheira Elétrica, boa parte de sua experiência profissional foi na área industrial. Já coordenou fábrica, foi responsável pela produção e foi Diretora em cargo comissionado da Divisão de engenharia e arquitetura em uma empresa.

Ela teve a oportunidade de participar de um grupo pioneiro de multiplicadores da Qualidade e, quando surgiram os primeiros rumores sobre ISO 9000, em 1993, focou sua atuação para a estruturação técnica das normas de série ISO 9000. Por ter experiência em inspeção, foi convidada para gerenciar a área de Qualidade de uma empresa que pretendia se preparar para a certificação.

Essa empresa foi sua última experiência com vínculo empregatício. Em 1997, quando foi demitida, resolveu que 'andaria com as próprias pernas', e passou a prestar consultorias e ministrar cursos de Qualidade e Produtividade e Administração da Produção.

Ainda no mesmo ano, foi convidada para assessorar a diretoria de uma empresa na implantação das normas da série ISO 9000. Fez a contraproposta de trabalhar como prestadora de serviço. E, em janeiro de 1998, foi chamada para assumir, além da Assessoria, a

Gerência de Qualidade Assegurada, Recursos Humanos e Atendimento a Cliente para uma estrutura de 200 empregados.

Sua visão de Recursos Humanos é a visão proporcionada pela ISO. No momento está sozinha na área de Recursos Humanos. Ela conta com a ajuda de uma pessoa de marketing para os eventos considerados por ela como sociais e motivacionais; já teve duas pessoas no setor de Recursos Humanos; uma Estagiária e um Coordenador de Qualidade. Precisa de uma pessoa com experiência na área de Recursos Humanos, para operacionalizar os projetos da empresa no que diz respeito ao desenvolvimento do corpo de funcionários, e por isso está recrutando uma psicóloga. Os serviços de recrutamento e seleção de pessoal da empresa são terceirizados.

4.1.9 CRISÂNTEMO

Crisântemo, embora fosse mais voltada para a área clínica, começou a estagiar na área organizacional ainda no 2º semestre do curso de Psicologia. A empresa onde fez seu primeiro estágio era na época conhecida como a empresa que tinha a área de Recursos Humanos mais desenvolvida e estruturada na cidade e quem estagiasse lá tinha o privilégio de adquirir uma grande experiência na área. Foi nessa empresa, onde passou dois anos, que ela aprendeu um pouco de todas as atividades de Recursos Humanos e começou a se apaixonar pela área.

Saiu dessa para outra empresa, onde não havia Psicóloga; estagiou lá até se formar, em 1993, e depois ficou prestando serviço por mais três meses. Depois, foi trabalhar em uma empresa, do mesmo segmento que a atual. Estruturou o setor, montou um programa de treinamento. E de Analista de Recrutamento e Seleção, passou a Subgerente com quatro meses de empresa, e depois a Gerente. Ao todo foram três anos nessa empresa. Ela saiu, porque cortaram suas verbas e muitos projetos tiveram que ser suspensos.

Depois, Crisântemo trabalhou em outras empresas, prestando serviço em seleção e treinamento de pessoal. Finalmente, passou a prestar serviço à empresa atual e, em julho de 1996, acabou ficando como contratada, na função de Gerente de Recursos Humanos, por convite de um diretor da empresa anterior.

É uma empresa prestadora de serviços especializados que tem em torno de 1200 empregados espalhados por todo canto da cidade. Ela conta com uma estrutura de Recursos Humanos de cinco pessoas: uma assistente administrativa, um instrutor de treinamento, uma assistente social, uma analista de Recursos Humanos e uma estagiária.

No ano passado, Crisântemo fez Especialização em Gerência Geral e recentemente foi selecionada para o Mestrado em Psicologia. Ela trabalha diretamente com a Diretoria da empresa, inclusive auxiliando-a na parte administrativa, e tem por parte dessa um bom reconhecimento da importância do trabalho de Recursos Humanos; em suas palavras: “o serviço que os Recursos Humanos presta hoje já faz parte da empresa”.

4.1.10 ROSA

Rosa é formada em Psicologia desde 1991, e tem Especialização em Clínica Infantil, área à que se dedicou durante toda sua formação universitária.

Começou a trabalhar na área de Recursos Humanos em uma consultoria, onde permaneceu entre 1992 e 1993. Ela era *trainee* e participou na implantação de Programas de Qualidade em quatro empresas. Então foi convidada a trabalhar na empresa atual, para orientar trabalhos de Qualidade Total.

Ela entrou no final de 1993. Nessa empresa, hoje com um total de 54 colaboradores, não tinha qualquer trabalho estruturado na área de Recursos Humanos; então ela fez esse trabalho e sistematizou os treinamentos. Em 1996, Rosa começou a se dedicar mais à implantação da ISO e assumiu a área de Assistência da Qualidade, responsabilizando-se pelo repasse da filosofia de Qualidade Total para os demais colaboradores da empresa. Para operacionalizar as atividades de Recursos Humanos, ela conta com o auxílio de duas pessoas.

Depois que começou a trabalhar nessa empresa, seus cursos foram direcionados para a Qualidade Total e ISO 9000. Em 1997, passou um mês no Japão, participando de um curso de Gerenciamento da Qualidade Total, e este ano ela fez um curso de imersão de uma semana de Auditor Líder.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS

Para analisar as informações coletadas, utilizou-se a **análise de conteúdo**. A análise de conteúdo, segundo Triviños (1987), permite o estudo e a definição de categorias, de aspectos subjetivos, expressos pela linguagem escrita ou oral, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos.

Richardson *et al.* (1985) definem a análise de conteúdo como a mais apropriada para estudar material de natureza qualitativa. Ou seja, para esses autores, qualquer processo de

comunicação, onde o significado do que está sendo exposto possa ser analisado, pode utilizar-se dessa metodologia.

Trabalhou-se para a operacionalização dessa análise com **categorias temáticas**. Essas categorias, de acordo com Triviños (1987) e Richardson *et al.* (1985), são as mais utilizadas em conteúdos diretos e simples, por sua rapidez e eficácia.

As categorias de análise foram melhor formuladas durante o processo de coleta das informações. Em princípio tinha-se apenas conceitos mais gerais e abstratos, expressos na fundamentação teórica, que serviram como guia para uma definição de categorias mais específicas e concretas durante o processo de análise.

Segundo Minayo (1994b), a técnica de análise temática pode ser utilizada para se compreender os significados – manifestos ou latentes – apresentados no material a ser analisado. E consiste em descobrir, na essência desse material, significados que tenham relação com o objetivo proposto e que ofereçam respostas às questões de pesquisa.

Após a transcrição das fitas com as entrevistas gravadas e das etapas preliminares que constituem uma análise de conteúdo, tais como pré-análise e descrição analítica ou exploração do material, encontrou-se algumas categorias temáticas predominantes que serviram para a análise interpretativa.

Com base em Triviños (1987) e Minayo (1984b), essa análise foi realizada levando-se em consideração três aspectos: as informações coletadas nas entrevistas; a fundamentação teórico-empírica; e a experiência de vida pessoal e profissional da pesquisadora.

Segue-se as principais afirmações extraídas do material colhido por meio das entrevistas e correlacionadas à fundamentação teórico-empírica, sobre o assunto estudado, que deram origem às **categorias temáticas**. Essas afirmações, representadas neste trabalho por frases, respondem as perguntas da pesquisa e, por conseguinte, atendem aos seus objetivos.

4.2.1 SIGNIFICADO DE EMPREGO

Na concepção das informantes, o emprego é uma relação de troca onde, por meio dele, as pessoas desenvolvem trabalho e recebem algum retorno financeiro. Ou seja, para elas, o emprego é uma relação de troca formal em que o empregado vende sua força de trabalho em troca de um salário.

Para Azaléia, Orquidea, Gipsophila, Margarida, Jasmim, Girassol e Rosa, o emprego ainda significa um mecanismo de envolvimento das pessoas em atividades produtivas

socialmente úteis. No entanto, em alguns depoimentos, como o de Margarida e Orquídea, percebe-se, de forma clara, que o emprego formal não é mais visto como o único meio de subsistência, mas um entre outros meios.

Essa afirmativa confirma a teoria de que o significado de emprego como o único mecanismo de envolvimento das pessoas em atividades produtivas socialmente úteis está desaparecendo. Contudo, compreende-se que para essas profissionais o conceito de trabalho não está totalmente desvencilhado do conceito de emprego.

Nos depoimentos de Azaléia, Girassol e Rosa, o emprego ainda é visto como um aspecto de revalidação das vontades e interesses humanos onde, por meio dele, as pessoas têm suas necessidades supridas. Nos relatos de Gipsophila, Margarida e Jasmim, o emprego formal também pressupõe um vínculo organizacional, onde as pessoas são instituídas por um vínculo empregatício. Assim, em complemento à análise do significado do emprego, revelaram-se duas categorias temáticas, consideradas secundárias, e que corroboram a categoria principal, a saber: o emprego como **meio de satisfazer necessidades** e o emprego como **uma relação formal com uma empresa**.

Em resumo, o significado de emprego para Azaléia, Orquídea, Gipsophila, Margarida, Jasmim, Girassol e Rosa está associado a uma oportunidade de desenvolver um trabalho, em uma organização empresarial, a fim de satisfazer necessidades pessoais. Destarte, identificou-se como categoria principal, expressa nos relatos a seguir, que o **emprego é um meio de desenvolver trabalho**.

Emprego é a satisfação de uma necessidade [...] seja profissional, pessoal ou financeira. (Azaléia).

Emprego é uma oportunidade, um local que a gente tem de atuar e de dar retorno à empresa, é um sistema de troca – devolver em trabalho, na forma de lucro [...]. É a forma que a pessoa tem de mostrar sua mão-de-obra a uma empresa ou a outra pessoa [...]. É uma ocupação, um trabalho em si [...]. Existem outras formas de trabalho, com outra relação. (Orquídea).

Eu acho que emprego é o local onde você vai poder colocar as suas habilidades para fora e receber em troca pelo que você está podendo contribuir pro desenvolvimento daquela organização em que você está situado [...]. O emprego é o ambiente mais propício, onde se tem a oportunidade de trabalho. (Gipsophila).

Emprego está relacionado ao trabalho, ao fato de a pessoa estar agregada à empresa, a uma instituição qualquer, estar vinculada a uma empresa, produzindo algo, com resultado a dar quanto a receber. [...] Emprego está relacionado ao desenvolvimento de um trabalho. Precisa ter um emprego, para desenvolver um trabalho [...]. Mas emprego não é a única forma de trabalho. (Margarida).

[...] é a questão de você ter um vínculo empregatício com uma empresa. Você ter uma atividade em que você é remunerado, com obrigações legais de ambas as partes. (Jasmim).

Emprego é um meio de você se desenvolver como pessoa, é um meio de você se manter socialmente, ter recursos para levar sua vida, através do emprego, do trabalho, você vai ter teu status, suas realizações, tuas necessidades todas supridas. Acho que emprego significa você estar construindo a vida. sabe, ninguém constrói nada sem trabalho. É tão vital, é tão importante que para mim é fundamental, como se fosse básico. Você precisa de emprego, porque através dele você consegue realizar todas as suas outras necessidades. (Girassol).

O emprego vem atender a uma necessidade da empresa, que é baseada em uma necessidade do cliente [...]. Para o ser humano, o emprego também significa atender a uma necessidade nossa de socialização. O emprego faz parte dessa socialização, da nossa necessidade de pertencer a um grupo. Ele vem a atender a uma necessidade pessoal e do cliente [...]. Emprego é uma relação de troca que geralmente é financeira [...]. O emprego é o ato em si – atividade [...]. O emprego é maior que o próprio trabalho. (Rosa).

Em contrapartida, os depoimentos de Lírio, Violeta e Crisântemo são enfáticos em demonstrar a ruptura entre trabalho e emprego. Esses depoimentos denotam um significado oposto de emprego e forçam um desmembramento na categoria principal. Assim, para essas três informantes o **emprego não é mais um meio eficaz de desenvolver trabalho**.

O núcleo deste trabalho, para o entendimento das transformações que vêm acontecendo nas relações de trabalho e, por conseguinte, para o entendimento do termo empregabilidade, está na ruptura entre trabalho e emprego. Essas profissionais, ao enfatizarem a ruptura entre trabalho e emprego, demonstram ter transcendido ao processo de conceber o emprego como mecanismo exclusivo de envolvimento das pessoas em atividades produtivas socialmente úteis.

Violeta e Crisântemo ainda expressam um alerta para a ineficácia das organizações, ocasionada pela despersonalização das pessoas que operacionalizam seus processos. Esse alerta reafirma o que foi afirmado na fundamentação teórico-empírica sobre o risco de se manter detentores de emprego em seus quadros funcionais. Em suas palavras:

Acho o termo 'emprego' pouco representativo; eu prefiro falar em ser profissional, sobre exercer uma atividade: mas, se você quer falar de emprego. Eu acho que é a relação de compromisso que se assume entre um profissional e uma empresa [...]. No lugar de falar de emprego, vamos falar nas oportunidades de trabalho. (Lírio).

A conotação que tenho, para mim, é pejorativa; quando eu penso em emprego, especificamente, penso em um encosto. É sério! É assim, quando você está a fim de emprego você está a fim de escora. de encosto [...]. Acho que emprego é uma palavra que se perdeu, acho que esta conotação não está mais vinculada a trabalho, a desenvolver trabalho, a desenvolver projeto [...]. Quando você é empregado, você não faz nada além do que foi pedido, entra e sai no horário marcado, e só. [...] Posso estar louca, mas é essa a impressão que eu tenho. (Violeta).

Quem trabalha na área de Recursos Humanos tem que ver emprego de uma forma bem diferente, não no sentido empregatício, de carteira assinada, se sentindo empregado [...]. Eu acho muito absurdo esse modelo organizacional, inclusive de as pessoas terem uma carga horária fixa na empresa [...]. Acho absurda a questão dos encargos sociais [...]. O vínculo empregatício na verdade não é um papel que eu tenho que estar de sete da manhã a seis da noite. Não é por aí, tem que trabalhar a produtividade. Estou tentando mostrar que toda organização que acha que tendo carga horária fixa, tendo carteira assinada, controla os funcionários, isso é bobagem. [...]. Tem

gente na empresa que faz de conta que trabalha e não trabalha [...]. Estar empregado hoje é ter um projeto a ser desenvolvido, é perceber que tem muita coisa a ser feita [...]. O importante é sentir que está produzindo e não estar empregado, trabalhar para si mesmo. [...] Para mim o emprego é uma expropriação da vontade; a pessoa não se vê como geradora de mudança, mas uma mudança de fora para dentro; não se coloca como sujeito, mas como objeto. (Crisântemo).

4.2.2 SIGNIFICADO DE EMPREGABILIDADE

As informantes entendem **empregabilidade como um estado de prontidão profissional**. Empregabilidade, para elas, é a capacidade de realizar tarefas, é o desembaraço para assumir uma função, é a disposição em desempenhar papéis múltiplos.

Essa conotação pode ser confirmada pelos seguintes relatos, que nomeiam a competência profissional como a condição básica necessária para se alcançar a empregabilidade. Orquídea, Gipsophila, Violeta e Crisântemo ainda incluem como requisito da empregabilidade, de forma retraída, a necessidade de cada pessoa encontrar sua vocação. No entanto, o foco desses relatos está em relacionar empregabilidade a uma questão de cunho profissional, ou seja, de adequação funcional.

Segundo as profissionais entrevistadas, para competir no mercado de trabalho as pessoas devem buscar sua adequação aos novos tempos, atentar às mudanças e estar dispostas a se capacitarem constantemente. Aprendizagem contínua foi a competência profissional mais citada; dessa observação originou-se uma categoria secundária, na afirmativa de que **ser empregável é ter conhecimento**.

Para estar pronta profissionalmente é imprescindível agregar mais e mais conhecimento em sua pessoa. E é essa busca contínua que dará a cada pessoa a capacidade de conquistar uma posição e de se manter no mercado de trabalho. Por isso, estabeleceu-se como categoria principal desse item que a **empregabilidade tem a ver com a capacidade de colocação das pessoas no mercado de trabalho**. Os relatos subseqüentes validam essa categoria.

Empregabilidade é a possibilidade de a pessoa estar ativa profissionalmente e, por isso, recebendo algum retorno financeiro ou pessoal. É a possibilidade de a pessoa estar desenvolvendo sua capacidade profissional, capacidade de se colocar no mercado. [...] Ser empregável depende do nível, estudo, conhecimento profissional do que vai fazer. (Azaléia).

É buscar profissionais qualificados (dentro do perfil solicitado). [...] Um profissional que esteja atualizado, globalizado, tenha experiência (às vezes isso não é tão importante) e que tenha interesse em se capacitar, em se desenvolver. (Orquídea).

Entendo como estar preparado profissionalmente para assumir um emprego, uma atividade, em nível profissional. Tornar-se profissional capaz de assumir uma atividade, uma tarefa específica de uma empresa [...]. O especialista não está trabalhando a sua

empregabilidade, deve ser mais generalista. Hoje, no contexto atual, o básico é o conhecimento formal, a formação, a qualificação profissional, é a preparação mesmo, em nível de treinamento, de pós [...]. É ter um direcionamento para o tipo de atividade para o que a pessoa tem mais afinidade, para onde a atividade é mais direcionada. (Lirio).

Empregabilidade é você estar o mais apto possível, ter o maior número de conhecimento possível, para que, quando surja a oportunidade no mercado, você se destaque perante os demais. Então, quanto maior conhecimento você puder agregar ao teu nível de conhecimento atual, melhor para que você tenha condição de competir no mercado. É adquirir o maior número de conhecimento possível para estar apto no mercado [...]. Acho que o grande lance da empregabilidade é a busca pelo seu crescimento pessoal, que antes de você querer ter um emprego tem que buscar o seu crescimento; a partir do momento em que você cresce, em termos de conhecimento, visão, não precisa se preocupar se você vai ter emprego ou não, que com certeza você vai ter. [...] Crescimento pessoal é agregar valor em conhecimento. Você ser vendável, apto a concorrer ao emprego, vir a ter um emprego. [...] Para ser vendável, depende da função que a pessoa tem, é importante mexer em computador, estar apto a mexer em Internet; isso é geral. Mas quanto mais valor puder agregar, melhor. Depende do tipo de atuação que você quer vir a ter, depende de onde eu queira chegar. [...] É buscar adequação entre o que a pessoa almeja e o que está sendo ofertado: depende do rumo que a gente quer dar para a carreira profissional [...]. A questão da empregabilidade depende única e exclusivamente de você [...]. O que se procura no profissional é que ele queira crescer. (Gipsophila).

É ser competitivo. é ter noção das exigências do mercado e tentar se voltar para elas. [...] É ter poder de mercado, de alcançar, conquistar um espaço no mercado e sustentar seu espaço; de poder chegar, entrar, conquistar e se manter no mercado. [...] A pessoa tem que estar preparada para se adequar às empresas competitivas e globalizadas. (Margarida).

Empregabilidade é a condição de estar apto a exercer funções [...] É a condição de conseguir o emprego. [...] Um bom profissional tem que ter (seja ele profissional liberal ou não) o conhecimento teórico, da técnica, ter condições técnicas, tem que buscar agilidade, tentando se superar em tempo, desenvolver seu trabalho bem e com rapidez [...]. Uma das maiores características da empregabilidade é o interesse, é aquela pessoa estar aberta para o mundo, ter dinamismo, estar voltada para o cliente, para o outro. É importante ter interesse na necessidade do outro; o foco nesse alguém é a maior ferramenta que se pode ter. [...] Quanto mais habilidade, capacidade você tem, maior teu grau de empregabilidade [...]. Empregabilidade é uma qualidade muito do indivíduo, embora possa ser desenvolvida. (Rosa).

Nos depoimentos apresentados não está claro o desvínculo entre empregabilidade e emprego. Lirio, Gipsophila e Rosa associam empregabilidade como a capacidade de conseguir um emprego, mesmo que emprego tenha uma conotação diferenciada para cada uma.

Com base no que foi citado na fundamentação teórico-empírica, interpreta-se esses relatos como um exemplo vivo de inadequação do termo empregabilidade, que demonstra uma confusão conceitual entre emprego e empregabilidade. A confusão conceitual, compreendida nas falas acima, dificulta e limita a percepção do termo empregabilidade.

Por outro lado, Jasmim, Girassol, Violeta e Crisântemo concebem empregabilidade como **uma nova maneira de pensar e agir para tornar-se auto-empregável**, seja ou não em uma organização específica. Seus depoimentos revelam o termo empregabilidade desvinculado do antigo conceito de emprego.

Dessa forma, o termo empregabilidade não estaria relacionado à capacidade de uma pessoa conseguir emprego, mas à sua capacidade de apresentar resultados e soluções satisfatórias ao mercado, em ser útil para um cliente ou vários clientes, seja pessoa física ou jurídica, independentemente de um vínculo empregatício ou de uma relação formal. Assim, pode-se fazer um adendo à categoria principal e afirmar que quatro das profissionais entrevistadas entendem que **empregabilidade tem a ver com a capacidade de colocação no mercado independentemente de um emprego formal.**

Empregabilidade é você ter a capacidade ou ter conhecimentos. É a capacidade de adquirir trabalhos em áreas diversas, você ter múltiplas atividades [...]. É bem diferente, é o inverso de emprego. É você ter a capacidade de não ficar dependente de um emprego – que ainda que esta relação desapareça e sua habilidade possa ser utilizada em outras áreas. [...] Para ser empregável é importante que seja uma pessoa que não tenha como necessidade 1ª a questão da segurança, que tenha desejo pelo novo, que arrisque, tenha curiosidade e disposição para estudar, que não tema o novo, que tenha controle emocional, que seja uma pessoa destemida, que tenha coragem de arriscar. (Jasmim).

[...] é você estar apto a entrar no mercado de trabalho, é você ser qualificado para o mercado de trabalho, desejável para o mercado de trabalho, pelas empresas, ou até mesmo para você montar o seu próprio negócio. Você precisa ter empregabilidade, algum nível de qualificação para levar sua vida como profissional autônomo e multiqualificado. [...] As pessoas precisam estudar, precisam renovar seus conhecimentos, constantemente; acho que ninguém sai do canto sem estudar: através deste estudo vem o teu preparo técnico, conhecimento teórico para qualquer área em que você vai atuar. (Girassol).

Entendo como a capacidade que o profissional tem de se recolocar. Assim é na hora que o profissional começa a pensar de outra forma, se desvincula do emprego e ele começa a pensar nos trabalhos que ele pode desenvolver, quais são as potencialidades dele e como ele pode contribuir com a empresa. Está ligada à capacidade de fornecer algum serviço, de agregar algum valor às empresas. Um profissional assim está apto a trabalhar em qualquer empresa, em qualquer dimensão de empresa, e sempre vai dar sua contribuição. [...] Para mim, tem uma coisa que é anterior à instrução, que é o que faz a diferença entre as pessoas. Tem pessoas que brilham, que têm objetivos profissionais desvinculados da empresa. Quando eu tenho objetivos, procuro as empresas que vão poder suprir esses meus objetivos; este é para mim o 1º requisito. Essa é a diferença do profissional empregável do empregado. Para quem só quer emprego, tanto faz se a empresa vai ou não atender; fica mesmo assim, xinga a empresa, trabalha mal, mas fica. Isso para mim é emprego. mas na hora que você tem objetivo profissional, é diferente; aí você trabalha pelo projeto que você tem e não pela empresa. Esse é o principal pré-requisito: a pessoa precisa ter um foco: outros, além da sobrevivência; não só para sua subsistência. Tem pessoa que não tem nenhum sonho, nenhuma ambição, ela só se sustenta [...]. Ela tem que descobrir o que ela quer para si, em termos profissionais, descobrir o seu talento e ele ser compatível com a empresa. [...] Empregabilidade é ser autônomo, é as pessoas perceberem que é possível que elas tenham outras vidas. (Violeta).

Empregabilidade é a capacidade de ser produtiva, ser útil, de se colocar como sujeito, responsável pelo seu sucesso, erro, acerto [...]. É tornar-se uma pessoa capaz de ser produtiva, de produzir alguma coisa. [...] Para mim é isso: perceber que tem muita coisa a ser feita, mas não está vinculada a salário, horário fixo, carteira assinada [...]. É um investimento em si mesmo em nível pessoal e profissional: tem que aprender a errar, a dizer que não sabe, que tem dificuldade; ter humildade, estar sempre aberta a mudanças, ser uma pessoa que não tenha medo de falar as coisas. Ela tem que saber o que ela quer, tanto no nível pessoal quanto profissional. (Crisântemo).

É interessante enfatizar que esses depoimentos, além de sinalizarem para o desvínculo com o emprego, configuram a empregabilidade como **uma atitude pessoal**, associada à idéia de **autonomia e controle emocional**, para se colocar no mercado de trabalho.

Contudo, de acordo com as informantes, exceto Lírio, e em concordância com a teoria, as pessoas têm reagido às adversidades do mercado de trabalho com desespero, negação do que está acontecendo, ou indignação. As pessoas não avaliam sua condição, não sabem onde estão, onde querem chegar e, muito menos, quais seus limites e possibilidades de atuação; e por isso não enfrentam a situação de forma positiva.

Segundo Orquídea, Gipsophila e Violeta, as pessoas ainda culpam os outros por seu insucesso profissional e por sua incapacidade de se colocar no mercado de trabalho. Esses relatos são consistentes com a teoria que faz alusão ao fato de as pessoas utilizarem álbis para delegar a responsabilidade de suas ações a outrem e entregar a uma entidade superior o poder de decisão sobre suas vidas.

Por outro lado, Margarida, Violeta, Crisântemo e Rosa reconhecem que a culpa não é só das pessoas, e que a empregabilidade não constitui um processo de responsabilidade unicamente individual. O fato de uma pessoa estar ou não colocada no mercado de trabalho não depende exclusivamente de sua vontade, pois outros fatores sócio-econômicos e psicológicos interferem no processo. Ou seja, o fato de uma pessoa possuir a capacidade de ser empregável não lhe garante, por si só, uma colocação profissional.

Seja como for, os relatos seguintes convergem para a convicção de que **as pessoas não estão prontas para essa nova relação de trabalho**.

Temos um banco de dados de 8000 currículos e, quando preciso, não acho pessoas qualificadas [...]. As pessoas percebem a dificuldade de se colocar no mercado, mas as pessoas estão cada vez se atualizando menos, estão menos qualificadas. (Azaléia).

As pessoas que dizem "estou desempregada porque a situação do país é ruim para todo mundo", tiram um pouco da culpa e colocam nos outros, na empresa [...]. A pessoa se ausenta de culpa, de acompanhar mudanças, se acomoda. (Orquídea).

As pessoas não despertaram para crescer [...]. As pessoas acham que estão estáveis. [...] As pessoas acham que a empresa tem que fazer elas crescerem, sem elas fazerem por onde; no contexto geral, está um esperando pelo outro. As duas partes (organizações e pessoas) têm que fazer juntas, senão não vai funcionar. Enquanto uma jogar a responsabilidade no outro, a coisa não vai acontecer. Mas, infelizmente, as pessoas não acordaram para isso, nem as organizações. (Gipsophila).

O desemprego é uma situação desesperadora, não depende muito da pessoa; é uma questão política (nacional local). [...] Se ele é um bom profissional, a possibilidade de ele ficar desempregado é menor: se você tem como competir, terá mais chance. [...] As pessoas não buscam trabalho naquilo que elas fazem melhor. "Você deseja que colocação?" – Qualquer uma! – é o que as pessoas respondem. Pela necessidade extrema de sustento, as pessoas acabam aceitando qualquer coisa. qualquer colocação, qualquer atividade. [...] Os que não têm boa

qualificação acabam se submetendo a qualquer coisa. Quem tem qualificação, tem condição de competir, mas não deixa necessariamente de estar se submetendo também. (Margarida).

Todo mundo, em todos os níveis, principalmente na realidade do Ceará, fala nisso, todo mundo tem medo de perder o emprego, mas muito pouca gente faz alguma coisa para adquirir essa empregabilidade. (Jasmim).

Eu atendo por mês mais de 1000 procurando emprego, e percebo que as pessoas não têm esta visão de que precisa mudar [...]. É um processo lento, uma mudança cultural; no mínimo precisa ter uma escolaridade básica e as pessoas não acordaram para isso. (Girassol).

Acho assim: a massa, a grande massa, ainda não se deu conta do que está ocorrendo; ainda está naquela de colocar a culpa em F.H.C. e nas empresas [...]. O povo não enxergou que a mudança é mundial, e não se tem uma consciência da mudança estrutural que o mundo sofreu [...]. Os políticos ainda mantêm o discurso, não falam de mudança de rumo do emprego. [...] A visão das pessoas é estereotipada e os políticos alimentam a ilusão, a ilusão de que a coisa vai poder continuar como antes; e isso não pode, acho isso um crime. Eles dizem que vão aumentar o índice de emprego, isso é mentira. Por que os partidos políticos não trabalham para viabilizar a autonomia do funcionário, para desenvolver a capacitação, para desenvolver a empregabilidade? As pessoas estão vivendo na ilusão de que as coisas vão retroceder, e isso é o pior. [...] Às vezes as pessoas têm um baita currículo, mas não têm estrutura emocional de gerenciar isso, não existe preparo para elas se readaptarem. (Violeta).

As pessoas não se sentem à vontade de trabalhar desta forma, como prestadoras de serviço. Percebem mais no sentido de estar empregadas [...], de conseguir qualquer emprego numa estrutura formal. Ser útil é secundário para elas; primeiro elas querem/precisam ter um emprego, para poder produzir, fazer alguma coisa; só depois elas possam ser enquanto pessoa, enquanto profissional. [...] É a seguinte cópula: elas precisam ter alguma coisa que é o emprego para que possam fazer alguma coisa, ter a possibilidade de ter algum trabalho, e só no último estágio, elas possam ser realmente pessoas, profissional. [...] As pessoas percebem a empregabilidade, mas como a questão da sobrevivência, ter um emprego [...]. As pessoas estão um pouco espantadas neste momento, onde elas são muito exigidas, mas: Será que ao longo da história ensinaram este homem a se autogerenciar? Acho que não! [...] (Crisântemo).

As pessoas estão assustadas, em pânico; vejo muita angústia, desespero [...]. Muita gente não acordou para [...]. Acho que tem da responsabilidade das pessoas e das instituições que preparam. Não são as instituições de 1° e 2° graus, mas as universidades também não preparam para o mundo e para a competitividade desse mundo [...]. O que a gente vê no comum é o despreparo para esta realidade. [...] Acho que as pessoas capacitadas estão trabalhando, embora não vá generalizar. Conheço pessoas capacitadas, que não estão tendo oportunidade. Mas, a grande maioria, é por falta de capacitação. (Rosa).

4.2.3 PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO À PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA EMPREGABILIDADE PARA SEUS EMPREGADOS

As informantes reconhecem que as organizações têm o papel de contribuir, de alguma forma, para a empregabilidade de seus empregados, seja pela competição de mercado, seja por uma questão ética, social. Seus depoimentos expressam a necessidade de as organizações fazerem alguma coisa no sentido de capacitar profissionalmente seus empregados. Para essas profissionais, as organizações devem considerar e incluir em suas ações institucionais a promoção do autodesenvolvimento, sensibilizar e instrumentalizar seus empregados a se

capacitarem para a gerência de suas carreiras, e, principalmente, esclarecer a seus empregados suas expectativas de desempenho.

Assim, estabeleceu-se, como categoria secundária, que o papel das organizações empresariais, na opinião de Orquídea, Lírio, Gipsophila, Jasmim, Crisântemo e Rosa, é o de **atuar junto ao empregado para o desenvolvimento de sua empregabilidade**. Esse papel de atuar junto constitui-se de **uma relação de compromisso e de responsabilidades compartilhadas** entre empregado e empregador, uma relação benéfica para ambas as partes, como foi já assinalado, no item sobre o novo contrato psicológico.

No entanto, observou-se que, mais uma vez o termo empregabilidade teve seu significado limitado ao aspecto profissional. O desenvolvimento para a empregabilidade foi direcionado ao aspecto racional e funcional, e muito pouco voltado para o aspecto emocional. A opinião das profissionais de Recursos Humanos, quanto ao papel das organizações em desenvolverem pessoas autônomas, independentes de empregos formais, foi pouco ou nada expressiva em seus depoimentos.

A interpretação dos depoimentos relacionados abaixo faz conexão com a fundamentação teórico-empírica empregada. Quanto ao conflito subjacente em cada profissional de Recursos Humanos: por um lado, a necessidade da empresa de qualificar o empregado, de acordo com seu perfil, para que ela seja competitiva no mercado; ou seja, de adequar o empregado à organização; por outro lado, o tipo de preocupação e senso ético que se tem com essas pessoas, ao privá-las de suas vontades e torná-las homens e mulheres organizacionais. Embora esse conflito não tenha sido expresso de forma enfática, nas falas das informantes, pôde ser percebido.

Essa percepção foi validada por meio de afirmativas, que originaram a categoria secundária de que **as organizações não sabem o quê nem como fazer** em relação ao desenvolvimento da empregabilidade. As informantes, nessa questão, projetaram suas angústias sobre as organizações em que trabalham, e deixaram transparecer que elas também não sabem como lidar com esse conflito. Elas mesmas não estão seguras de como fazer para despertar as pessoas que compõem a organização para essa nova relação de trabalho; não conhecem as conseqüências desse despertar e nem como atuar com essas pessoas.

Por isso, a maioria prefere fazer o que já se acostumou a fazer, mesmo sabendo que essa metodologia não funciona mais, ou opta por recrutar pessoas consideradas prontas, pois esse é o método que conhecem e com qual sentem segurança de trabalhar.

Dessa forma, entende-se que, na opinião dessas profissionais de Recursos Humanos, **as organizações empresariais têm o papel de despertar a necessidade de**

profissionalização em seus empregados. Essas opiniões podem ser demonstradas nas falas a seguir:

[...] de profissionalizar, de capacitar seus profissionais, de trabalhar seu quadro interno para dispor deles. (Azaléia).

[...] treinar e ter um plano de desenvolvimento para o empregado [...]. Ver com o profissional pontos fortes e de melhoria. Fazer uma avaliação de potencial. Depende da conscientização dele, ele quer fazer isto, do autoconhecimento. (Orquídea).

Acho que as organizações podem ajudar, no sentido de dar um rumo. Mas, eu vejo muita a questão da empregabilidade como uma atitude do próprio profissional. O profissional não pode ficar esperando que a empresa vá se preocupar com a qualificação dele. As empresas podem facilitar, dar um direcionamento e podem dar um incentivo; mas, eu não a vejo como responsabilidade da empresa. A empresa deve esclarecer sua expectativa em relação ao profissional - o que espera dele, na sua atividade. Cabe ao profissional preparar-se para estar sempre à frente da expectativa da empresa. [...] As empresas sem visão não se mantêm sem a preocupação de terem profissionais qualificados, competentes, de estarem voltadas para o mercado globalizado. As empresas estão se preocupando em profissionalizar as pessoas que as compõem - há uma perspectiva. (Lírio).

O papel das organizações é fundamental; é o de fomentar nas pessoas essa vontade. Não sei se seria vontade, mas é a importância de a pessoa querer crescer e se desenvolver, pois, a responsabilidade pelo meu crescimento, antes de tudo, é minha. Acho que a organização é o instrumento que favorece isso [...]. A empresa pode auxiliar no direcionamento pessoal. (Gipsophila).

A empresa tem obrigação com os funcionários de treinamento, remanejamento de pessoal, de colocar coisas novas, tornar o funcionário competitivo. A empresa não é mãe, mas tem a responsabilidade de tornar os funcionários almejados por outras empresas [...]. Tem que desenvolver, dar condições para a empresa ser conhecida por ter pessoas qualificadas e almejadas. [...] Não é um papel paternalista. [...] As pessoas estão mais exigentes quanto à sua valorização enquanto pessoas, não se pode tratá-las mais como meros empregados. Quem está colocado a empresa tem que tratar diferente - como um colaborador [...]. Tendem a mudar a relação patrão-empregado. (Margarida).

Preparar seus funcionários para serem seus prestadores de serviços - eu estaria assim trabalhando a empregabilidade deles? Claro! [...]. Preparar com financiamento, preparação de habilidades mecânicas, conhecimento de mercado, auxiliar no rumo que a empresa vai, preparar micro-empresários. [...] No entanto, as empresas se aproveitam um pouco dessa história de empregabilidade e de desemprego. Os postos de trabalho diminuíram e, em vez de enriquecer a atividade das pessoas [...] dando-lhes mais autonomia, o que as empresas fazem é inchar seus cargos, sem dar autoridade, e chamam a isso de empregabilidade; e as pessoas continuam sem ter controle sobre seu trabalho. (Jasmim).

No do Brasil de hoje, especificamente no Nordeste, o povo está carente de necessidades básicas, do mínimo de educação. As empresas têm o papel fundamental de formar pessoas, de educar as pessoas no trabalho. [...] Como o Governo não assume isso e as organizações precisam de pessoas, elas vão ter que fazer este papel. As organizações estão assumindo esse papel de educadores. [...] O positivo é que, com gente mais qualificada, a empresa cresce mais rápido, tem condições de ter gente pensando o que elas precisam; [...] e o negativo é a dificuldade de encontrar mão-de-obra, além do tempo que levam para formar essas pessoas, quando optam por isso. (Girassol).

Na medida em que as pessoas estão se sensibilizando, despertando de que precisam mudar, é importante a organização - que quer permanecer, que quer sobreviver - sinalizar, atuar como facilitadora. Acho que a organização tem um papel importante de trabalhar junto, sinalizando para o funcionário o papel dele na empresa. [...] Trabalhar seu funcionário,

desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua em todos os segmentos, com grupos de estudo, motivando a qualificação. [...] As organizações precisam de pessoas que gerem mudanças rápidas, que sejam flexíveis: e as pessoas não sabem fazer isso [...]. Isso é difícil; não aprendemos esse sistema [...]. Antes, o funcionário tinha que se enquadrar dentro de uma estrutura; hoje a empresa está precisando de profissionais que se autogerenciem [...]. Mesmo de forma embrionária, as pessoas percebem que precisam mudar. [...] Acho que a saída para esse momento de qualificação, tanto da empresa, como das pessoas, é, até o momento, treinamento. (Crisântemo).

A empresa tem um papel grande, neste trabalho, que seria dar condições de desenvolvimento à pessoa, para ela estar apta a enfrentar o mercado de trabalho, tão competitivo que é. [...] A empresa não pode cruzar os braços; o funcionário entrou na empresa, a condição dele de crescimento ou não depende da empresa. É claro também depende da vontade do próprio funcionário; mas acho que as organizações precisam procurar o desenvolvimento das pessoas. [...] Algumas empresas optam por treinar este profissional na empresa, outras não. [...] Para a maioria das empresas, não está claro qual o caminho, o que é necessário. Falta conhecimento realmente do que é necessário. Por isso optam por ter esse profissional pronto. (Rosa).

Violeta, contudo, ofereceu um depoimento diferente das demais informantes. Seu depoimento, considerado por ela revolucionário, expressa o entendimento de que **as organizações empresariais não têm qualquer obrigação de desenvolver a empregabilidade de seus empregados**. E ainda questiona a forma de se estabelecer o compromisso entre empregado e empregador, nessa nova relação de trabalho.

Eu sou meio revolucionária; não espere por ela mesmo!. Acho que a empresa não tem responsabilidade alguma. Acho que, futuramente, o treinamento entrará como um benefício específico, como a cesta básica, a assistência médica; e a empresa vai optar se dará ou não. Porque você tem que ter o seu projeto, independentemente da empresa. A empresa impacta, dando emprego às pessoas, e não desenvolvendo. Não é obrigação dela desenvolver. [...] Empresa não é família; a empresa funciona para o lucro, e a família acolhe. Ela investe, quando tem tempo de ter o retorno. [...] Acho que no futuro a empresa vai buscar o profissional que ela precisa para cada momento específico: a tecnologia caminha para isso. Essa formalidade que a gente vê hoje – cargos, escritórios, horário – não vai existir. E a maior implicação é na questão do compromisso. Ainda não se sabe como trabalhar lealdade, resguardo de informações. Você vai circular por mais de uma empresa, e como isso vai ser gerenciado? Eu não sei! (Violeta).

4.2.4 PRINCÍPIOS E POLÍTICAS ADOTADOS EM UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As informantes reconhecem que as pessoas, num processo de desenvolvimento, têm uma participação ativa, pois são dotadas de certa autonomia para escolher o que querem para si mesmas. A partir desse reconhecimento, elas procuram levar em consideração os desejos e necessidades humanas, – não somente os de natureza econômica – e respeitar as individualidades de cada pessoa, para que assim produzam resultados eficazes em seus projetos de desenvolvimento.

Para Orquidea, Lírio. Gipsophila, Jasmim, Crisântemo e Rosa, os empregados, enquanto pessoas autônomas, têm muito valor e potencial a ser desenvolvido. Contudo, é necessário oferecer-lhes um ambiente propício a seu crescimento pessoal e profissional, buscando descobrir suas motivações. Pois, segundo Lírio, são as pessoas que operacionalizam as ações organizacionais, que fazem a diferença de uma empresa para outra; ou seja, são elas seu diferencial de competitividade.

Observou-se que essas profissionais adotam o princípio do autodesenvolvimento e que por isso buscam atuar conscientizando as pessoas de que elas precisam se desenvolver cada vez mais, seja em nível profissional, ou em nível pessoal.

Desenvolver é um processo interno, de conscientização. Pode-se compreender essa mensagem nos relatos de Orquidea, Girassol e Crisântemo. Por isso, desenvolver pessoas, na opinião das informantes, é um processo complexo e contínuo, de resultados intangíveis e por vezes angustiantes.

Identificou-se, como categoria principal, para expressar os princípios e políticas dos profissionais entrevistados na operacionalização de um processo de desenvolvimento de pessoas, que **para desenvolver tem que haver vontade humana.**

Desenvolver é capacitar, para que as pessoas possam buscar qualificação e melhorar o ambiente interno. [...] Cada ser humano é um universo de ações, de pensamento, de tudo, totalmente diferente. Envolve um mundo diferente, de família, de contatos. A motivação de aprender é de cada um basta oferecer-lhe um ambiente favorável. (Azaléia).

Desenvolvimento é crescimento, em termos de autoconhecimento, conhecimento teórico, é qualquer coisa que promova o crescimento da pessoa, enquanto profissional e enquanto ser humano [...]. É promover o autoconhecimento da pessoa enquanto ser humano para que se torne um bom funcionário, um bom empregado. [...] O desenvolvimento não tem fim, é um processo contínuo, sempre em construção. [...] Pois o ser humano é uma coisa tão complexa, indefinida, tão em aberto, sempre em construção, buscando sempre mais. [...] Depende da conscientização dele, de ele querer fazer isto, do autoconhecimento. (Orquidea).

Desenvolver é tornar as pessoas capazes de assumir novos desafios, abrir a visão das pessoas, dotá-las de conhecimento para enxergar novos horizontes. [...] É preparar para as novas barreiras. [...] Eu vejo muito a questão da empregabilidade como uma atitude do próprio funcionário. O funcionário é fundamental, é o grande diferencial, é prioritário na organização, é capaz de fazer a diferença de uma empresa para outra [...]. O ser humano é o potencial de crescimento de uma empresa. (Lírio).

O que você leva quando sai de uma empresa é o que fica na cachola, o que conseguiu agregar a mais de valor em cima de tua pessoa – a organização é um instrumento que favorece isso. [...] Desenvolvimento não é uma coisa parada; é feito no dia-a-dia. É uma coisa de chegar junto; estar lá perinho é que vai dizer-lhe a forma correta de conduzir; principalmente, porque cada ser humano é diferente, cada um tem uma forma de chegar junto. Cada um é um indivíduo, que deve ser respeitado em sua singularidade; ele pensa e age de forma diferente. [...] É importante não vir para as pessoas com uma verdade absoluta, ver o que elas pensam; elas têm ação no treinamento, constroem o conteúdo. [...] Acho que potencial e capacidade todo mundo tem – e isto norteia a minha atuação; todo mundo tem capacidade de ser um pouquinho melhor;

este é o princípio básico. Quando a pessoa tem os valores da integridade e honestidade, o resto é dar condições para que ela cresça. (Gipsophila).

Desenvolver é, no aspecto micro, qualquer palavra, qualquer conversa que traga uma mudança de comportamento, de pensamento, na maneira de trabalhar. (Margarida).

Desenvolver para mim tem dois enfoques: potencializar as forças que as pessoas possuem – de personalidade, habilidades – e ajudá-las a encontrar mecanismos para lidar com suas fraquezas. [...] Quando a pessoa não está engajada no desenvolvimento, é porque o ambiente não é propício a ela. O que as pessoas querem é ser felizes – a forma que elas querem é que pode não coincidir com o que eu quero delas, naquele momento, e isso eu não posso forçar – e não me dá o direito de julgar nada. [...] As pessoas querem ser felizes, mas não sabem como fazer para conseguir e lidar com seus conflitos internos. (Jasmim).

A gente aqui adota a política do autodesenvolvimento, tenta fazer com que as pessoas se estimulem, se automotivem para o crescimento. As pessoas precisam estar com vontade de que isso aconteça. Eu funciono mais como diretor de teatro; os atores são eles, eles é que vão fazer acontecer; tento fazer que a necessidade surja e eles nos procurem; faço a mediação [...]. É uma coisa feita no dia-a-dia, é difícil colocar em palavras. É um trabalho de formiga, bem sutil; apesar de haver um programa que ajuda e acelera o processo, é um trabalho processual. “Água mole em pedra dura tanto bate até que fura”. Não é uma coisa fácil, e o resultado não é imediato; tem que aguardar sempre a plantinha. É um trabalho muito bonito, eu acho. [...] O programa de desenvolvimento de pessoas só começou a acontecer diante das necessidades internas de mudança – mudança na estrutura, demissões – mexeu com as pessoas, e elas começaram a se incomodar, mas tiveram a chance de mudar e começaram a procurar saídas, ajudas; isso é desenvolver. Mas precisou haver uma pressão externa (isso foi em 1997), precisou vir alguma ameaça; elas precisaram se sentir incomodadas com elas mesmas, com sua vida. [...] Eu acredito muito mais na história da conscientização: é uma incomodação interna, quando eu não estou legal comigo mesma, é uma coisa mais profunda. A coisa tem que vir de dentro, demora mais, mas o efeito é melhor. [...] Pois o ser humano é uma pessoa, é um ser animal (no sentido biológico), é um ser social (político, contido em uma família, em um grupo, que está definindo a própria vida, vive em comunidade e tem uma responsabilidade comunitária), um ser psicológico, um ser mundial (globalizado), espiritual (fê. energia, emoção). São vários seres dentro de um só. (Girassol).

Vejo o desenvolvimento em duas vertentes, uma instrucional, que é ter instrução mínima pelo menos para o cargo (seja 1°, 2° grau, graduação, pós); isto é desenvolvimento de pessoal. A segunda vertente é de reciclagem, de complementação da qualificação, aí já entra esses cursos mais rápidos que atualizam as pessoas que já têm os cursos instrucionais. [...] O desenvolvimento está ligado a questões pessoais do que considera ser empregado, de conhecer as limitações, o que você pode esperar dele depois do treinamento. [...] É de foro muito íntimo; a pessoa tem que querer. Pois ser humano é qualquer outro, pessoa diversa de mim, uma entidade que precisa ser respeitada, escutada em cada situação. [...] Eu sei que treinamento comportamental é muito pouco para que eu mude o comportamento; precisa-se de muito mais, pois o ser humano é um negócio complexo: eu não sei definir direito não. (Violeta).

Desenvolver é despertar no ser humano o seu auto-respeito, despertar para a vida. [...] O desenvolvimento está atrelado ao ser humano sentir que está crescendo o tempo todo. [...] Desenvolver é sentir que está vivo [...]. A gente tem que decorar nossa vida da melhor forma possível, se posicionar, sentir que está crescendo, se desenvolvendo. [...] O ser humano é uma pessoa que precisa ser respeitada, que tem o seu valor; pode no momento não ser adequado para a empresa, mas precisa ser respeitado. [...] Eu aprendi que quando o ser humano percebe que não é capaz de gerenciar sua própria vontade, você está tolhendo este ser humano em outras coisas, matando o desejo dele; quando um outro gerencia a vontade dele, acaba com o ser humano. Os gestores das organizações precisam entender isso; o ser humano não pode ser tolhido em sua vontade. [...] Sempre brinco com o diretor sobre isso; a gente tem que colocar tapete vermelho para eles. Não no sentido piegas, mas porque realmente nós somos uma empresa de serviços, e se eles não se sentirem bem na empresa não vão dar o retorno esperado; eles passam a imagem da empresa. (Crisântemo).

Desenvolvimento não é o conteúdo, saber conhecer o que faz; é além disso, a condição de relacionamento humano, contato com outras pessoas, entender o seu papel dentro da organização, entender o que a organização faz, entender o papel da organização. [...] Desenvolver é dar condição de crescimento. Crescer é ser melhor, sob todos os aspectos, estar mais capacitado, estar melhor com a vida, estar melhor colocado, ter melhor compreensão da vida. [...] Eu busco que o treinamento seja o mais participativo possível, voltado para dinâmicas, práticas. Preocupo-me que os conteúdos agreguem valor à pessoa, à sua vida, sua família, sua empresa. [...] Há uma preocupação com a vida dela lá fora, o respaldo desta pessoa. [...] O homem para mim é capaz, tem condições, tem muitos potenciais a serem desenvolvidos. [...] Eu diria basicamente isso: a vontade está no homem. [...] Essa vontade é o que move a pessoa para a vida, é a motivação, algo que a está mexendo para fazer alguma coisa. [...] A vontade é preponderante sobre o crescimento do ser humano. (Rosa).

4.2.5 AÇÕES VOLTADAS À PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA EMPREGABILIDADE

Nesta seção, identificar-se-á e analisar-se-á, com base nos relatos das informantes, as ações realizadas por cada uma em particular voltadas à promoção do desenvolvimento da empregabilidade.

A organização não tem uma estratégia de desenvolvimento. [...] O R.H. está dando início ao objetivo de melhorar a qualidade de vida, a comunicação interna; é um trabalho acirrado de treinamento, para reduzir a rotatividade; estou tentando dar melhores condições de trabalho. [...] Faço diagnóstico junto ao responsável de cada área. Diante do captado, faço o planejamento de acordo com o orçamento disposto. [...] No momento, estou fazendo também reuniões de captação de mensagem, para tudo (treinamento, benefícios, integração...). [...] Estamos em processo de implantação da ISO. Alguns setores já estão mais avançados do que outros neste trabalho que o R.H. está fazendo. [...] A empresa não me dá liberdade de direcionar a área como eu acredito e gostaria; não tenho verba própria. [...] Sinto-me mais na área burocrática do que no desenvolvimento do trabalho de Recursos Humanos. (Azaléia).

Na empresa anterior em que trabalhava, Azaléia realizou trabalhos que visavam desenvolver o empregado em todos seus aspectos. Na empresa atual, ela está há menos de um ano e se queixa da falta de autonomia para realizar o trabalho que gostaria.

A empresa está em processo de implantação da ISO 9000 e, embora não tenha uma estratégia voltada para o desenvolvimento de seus empregados, sua área de Recursos Humanos, coordenada por Azaléia, está dando início a um trabalho voltado para a melhoria da comunicação interna e das condições de trabalho e para a redução da rotatividade.

Azaléia está ministrando e coordenando treinamentos para alguns setores, que estão em um processo mais avançado de implantação da ISO, e realizando reuniões de captação de necessidades de treinamento em outros, para também iniciar treinamentos.

É interessante observar que, embora quase todas as informantes tenham reconhecido a importância da vontade humana em um processo de desenvolvimento de pessoas, Azaléia é uma das poucas que mencionou incluí-las nos planos de desenvolvimento da empresa, em suas reuniões de captação.

O que se percebe, na descrição de sua atuação, é que não está sendo realizado qualquer trabalho voltado especificamente para o desenvolvimento da empregabilidade. Além disso, Azaléia confessou estar realizando um trabalho mais operacional e burocrático do que um trabalho estratégico de desenvolvimento.

Até 97, tinha um programa de desenvolvimento bem puxado; fazíamos L.N.T. junto às chefias sobre o que estavam precisando; 90% do programa em si foi feito. Hoje é diferente – nova diretoria: redução de custos, para novas unidades. [...] A política de treinamento resume-se ao custeio de \$130.00 para o curso, e o restante cada um arca. [...] Já fizemos palestras, trabalhamos muito a qualidade de vida (prevenção de câncer, tabagismo, auto-estima, stress) – vamos retornar estas palestras. Estamos com um projeto de “gerenciamento de desempenho”, que mexe com o desenvolvimento – proposta já aprovada, que trabalha o empregado na avaliação – foi montado por mim, com o suporte de um consultor externo, pela necessidade de adotar um trabalho assim e para dar suporte ao plano de cargos e salários; mas isso mexe muito com a cultura; tem que entrar devagar. [...] Estamos buscando treinamentos externos, no momento; esses treinamentos são assistemáticos. Quando eu recebo os folders, vejo o interesse das pessoas e dos setores [...]. Eu sinto que poderia ser mais atuante nisso. (Orquídea).

A empresa onde Orquídea trabalha, no momento, tem outras prioridades, como construir novas unidades e reduzir seus custos. Por conta disso, as atividades de Recursos Humanos têm se resumido ao trabalho técnico de recrutamento e seleção de pessoal.

Ela pretende retornar com as palestras sobre qualidade de vida, que abordam temas como prevenção de câncer, tabagismo, auto-estima, *stress*, entre outros. E tem um projeto de gerenciamento de desempenho, para subsidiar o plano de cargos e salários da empresa. No momento, os treinamentos estão sendo realizados por terceiros e são assistemáticos.

Seu trabalho atual não objetiva desenvolver a empregabilidade dos empregados da empresa. Seu projeto de gerenciamento de desempenho não apresenta perspectivas de ser concretizado em curto período de tempo. E, embora tenha enfatizado em seu depoimento a necessidade de promover o autoconhecimento nas pessoas, para que elas se desenvolvam, em suas ações não há nada de concreto que se direcione para isso no momento.

A empresa se encontra em fase de mudança muito forte e não tem ainda uma estratégia definida; recentemente foi privatizada. [...] Eu percebo que a empresa se preocupa com os aspectos da profissionalização e capacitação (o que tem aparecido como oportunidade tem sido

aproveitado). Há uma preocupação em qualificar o empregado para as atividades específicas que ele faz.[...] Ela custeia integralmente, em outros casos, 50%, 80%, depende de como vai se direcionar para sua atividade. [...] Aquilo que surge como solicitação e que tenha a ver com a atividade específica da empresa, ela tem dado oportunidade, investido. [...] Eu não posso dizer que já venha atuando de forma específica para o desenvolvimento de pessoas para a empregabilidade; pela própria indefinição da empresa, a gente não se sente muito com uma definição de como atuar. Mas, procuro passar para as pessoas esta preocupação, principalmente pelo histórico de empresa estatal; motivo e incentivo para que elas se profissionalizem; procuro abrir mesmo a visão; agora é uma empresa privada – conscientização. Isso tem acontecido quando as pessoas me procuram, por receio de não se adaptarem à nova forma de administração. [...] Depois que eu cheguei, adotei uma leitura programada (nas quartas-feiras), onde procuro tocar questões como essa – via out lock (Intranet), e despertar a preocupação com a qualificação, a profissionalização. [...] Mas só para você ter uma noção de proporção: nesses três meses não chegou nem perto do limite financeiro estabelecido pela empresa; ainda tem muito espaço para trabalhar com treinamento. [...] Os treinamentos têm sido mais externos, por consultorias. Tem treinamentos internos também, por uma necessidade mais imediata. [...] Nada está sendo feito em nível emocional, nem sei se seria o momento de a gente trabalhar, se agora as pessoas têm tempo para isso, mas seria interessante, pois todos os setores estão passando por um momento de stress. [...] Sinto-me com muita responsabilidade; eu mesma estranhei o sistema atual da empresa, pela influência de empresa estatal. Preocupo-me por considerar o meu papel fundamental, principalmente para a na criação dessa consciência (para mudar postura, cultura) e as pessoas percebam que elas têm que correr atrás das mudanças. (Lírio).

Lírio está na empresa atual há menos de seis meses. Essa empresa há menos de um ano foi privatizada, por isso seus dirigentes se preocupam com a qualificação e profissionalização de seus empregados. No entanto, embora a empresa venha demonstrando disposição de investir em seus empregados, Lírio não está muito segura do que ela terá que fazer para contribuir com o momento crucial da empresa, por isso seu trabalho tem sido realizado sem muita sistematização. Em virtude da necessidade de resolver problemas que requeiram soluções imediatas, ela não tem tido tempo de planejar estrategicamente seu trabalho.

Logo que entrou na empresa, ela instituiu uma leitura programa, via *out lock*, onde procura tocar na questão da necessidade de profissionalização. E tem conversado, esporadicamente, com quem a procura, sobre as mudanças nas relações de trabalho.

Compreende-se que o trabalho realizado por Lírio, embora não esteja voltado para o desenvolvimento da empregabilidade, pode contribuir para alertar as pessoas e prepará-las, racionalmente, para a nova realidade do mercado de trabalho. O próprio contexto da empresa está forçando isso.

Associado à questão da empregabilidade a gente incentiva a polivalência: que as pessoas procurem dominar uma função além da sua. [...] São as duas vertentes que a organização procura trabalhar: ela está procurando mostrar que elas (as pessoas) precisam estar empregáveis e que o que elas aprendem aqui é importante, não só para a empresa, mas para que elas possam estar aptas lá fora também. e ter uma coisa melhor aqui ou lá fora. [...] Outra coisa que faz parte da estratégia da empresa de trabalhar as pessoas a se desenvolverem é a matriz de qualificação,

onde fica a foto e o nome de cada um; ele mostra que treinamentos ele tem que fazer nas normas práticas, ajuda na visualização do que ainda precisa fazer para ficar o.k. [...] e tem os selos: 5 S, procedimento, atendimento, liderança, monitor de qualidade e de educação. [...] A empresa pede que eles tracem seu direcionamento e a empresa ajuda. [...] Eu digo para o pessoal que sempre se pode crescer mais. [...] Tem a Semana de Educação Básica para o funcionário que entra na empresa, que começa a trabalhar; com um ano de casa ele é convidado a se reciclar. Nessa semana vemos conceitos de natureza humana (conheça-se a si mesmo), reconhecer que nela existe a necessidade de crescimento pessoal, conceito de empresa (o que espera dos funcionários, é aí que entra a questão da empregabilidade), o motorista do destino, onde ver a responsabilidade de cada um pelo seu sucesso ou fracasso na empresa. [...] É todo um trabalho de conscientização. É uma coisa simples, feita no dia-a-dia. [...] Sempre experiencio qual a melhor forma de tal coisa entrar na cabecinha das pessoas. [...] Busco saber o que se passa na cabeça de cada uma, para chegar nelas, captar o que elas têm dentro da cabecinha, para que elas se desenvolvam. Busco ser acessível, para perceber em que ponto eu posso ser instrumento para que ela cresça. Ser gente como elas, para trabalhar nelas o que precisa melhorar. [...] Isso gera credibilidade; temos o nome de R.H., mas antes disso eles são seres humanos. [...] Nosso trabalho não é perfeito, às vezes uso coisa antiga. [...] O L.N.T. tem etapas: 1) cruzamento das descrições de cargos com os funcionários que a gente tem; 2) planejamento anual da empresa que é desdobrado em metas, e ver a necessidade de treinamento aí, 3) as matrizes de qualificação em cima dos procedimentos de gestão e das normas práticas. [...] Temos também o treinamento de efeito cascata (filosofia de trabalho que o chefe passa para os demais – filosofia do exemplo, a maior fórmula do ensinamento). Se eu vejo que é isto mesmo que ele está acreditando, pelas suas atitudes, eu dou credibilidade maior. [...] A avaliação é feita por meio de provas e pelos workshops. [...] Tem as U.G.B.s (unidades gerenciais básicas) de uma a onze pessoas que têm o mesmo tipo de atividade, para que, quando surja um problema, todos tenham condições de opinar e solucionar problemas. As U.G.B.s prestam conta de suas metas ao Gerente de Área e ao Gerente Geral (como conseguiram atingir: escolhem e negociam com a chefia como vão fazer para atingir as metas traçadas – é bem participativo mesmo; e o gerente é avaliado pelo desempenho de suas U.G.B.s. [...] Os cursos externos são os mais técnicos. [...] Eu não fico simplesmente coordenando: eu participo antes, durante e depois de todos os processos. [...] Sinto-me muito bem, para ser bem sincera. Quando aposto em uma pessoa e vejo que ela cresceu, é muito prazeroso, é muito gostoso de ver a sementinha que você está plantando dar certo. [...] Eu também estou me desenvolvendo, também estou em processo de crescimento, também estou em mudança. A gente não é perfeito, a gente erra muito; ainda tem muito a ser feito. [...] Aqui, graças a Deus, eu encontrei espaço para trabalhar diferentemente do que vinha trabalhando. (Gipsophila).

Gipsophila trabalha em uma empresa certificada ISO 9001. Lá ela coordena as atividades de Recursos Humanos de forma integrada à estratégia da empresa. Por se tratar de uma empresa que tem uma visão de pessoal com base na filosofia da Qualidade Total, ela trabalha buscando deixar claras as expectativas da empresa para com o empregado e suas responsabilidades quanto ao seu desenvolvimento, e incentivando e subsidiando o empregado a crescer enquanto profissional.

Assim, Gipsophila trabalha a questão da empregabilidade pelo incentivo à polivalência, instiga cada empregado a buscar seu direcionamento para que ela possa ajudá-lo dentro dos limites do que a organização oferece. Para a operacionalização de sua estratégia, ela se aproveita de métodos, técnicas e ferramentas da qualidade, como a matriz de qualificação, trabalho de equipes (U.G.B.s), Semana de Educação Básica e *workshops*.

Sua atuação tem sido coerente com seus princípios, pois se percebe que ela busca atuar junto ao empregado com a preocupação de fazer com que eles participem, de forma consciente, de todo o processo oferecido pela empresa para seu desenvolvimento.

O setor é novo [...]. Isso é uma desculpa; não há como fazer o que não se permite [...]. Para algumas pessoas, não todas (só o pessoal da administração). Eu digo que elas têm que buscar se desenvolver, eu busco incentivar as pessoas para se desenvolverem, que elas têm que buscar uma capacitação aqui dentro. Sempre digo: “as pessoas que não buscarem seu autodesenvolvimento podem vir a ter dificuldade de se colocar”. [...] A prática real é: não há equipe para realizar treinamentos internos. Não há treinamento interno para todos; trabalho mais junto às pessoas que têm maior necessidade, há os que me procuram com questões difíceis, psicológicas – pessoas que têm real necessidade; é difícil trabalhar com todos; há os que têm mais acesso, contato, quando há oportunidade. [...] O que tem de treinamentos individualizados e externos é esporádico, feito por solicitação da gerência ou da pessoa – a empresa subsidia o treinamento terceirizado, quando é ligado à área. (Margarida).

A atuação de Margarida está mais voltada para as atividades do departamento pessoal. Os treinamentos, quando realizados, são individuais, ministrados externamente, esporádicos e dependentes de uma solicitação da chefia ou da própria pessoa.

Algumas vezes, Margarida conversa informalmente com alguns empregados, especificamente com os que trabalham na área administrativa, sobre a necessidade de cada um buscar seu autodesenvolvimento. No entanto, ela se queixa de não ter uma equipe para realizar um trabalho eficiente. Além disso, a empresa não dá condição de qualificação para seus empregados e não oferece espaço físico, nem horário disponível para que ela realize treinamentos internos com os empregados.

A empresa nunca pensou nessa questão da empregabilidade, mas um dos valores da empresa é a questão do desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários. Assim, a cultura da empresa possibilita este tipo de desenvolvimento. Então, aqui é o campo fértil para você trabalhar R.H. O fundador é uma pessoa extremamente humana; com seu sucessor eu sigo a mesma linha, com a diferença de que eu preciso argumentar muito com ele o retorno deste investimento. [...] Aqui se trabalha muito com grupos, dentro de uma abordagem terapêutica, a fim de desenvolver – auto-estima, auto-análise – as habilidades intangíveis para a empregabilidade. [...] Temos grupos de adolescentes, de gerentes e de segurança (são grupos com encontros quinzenais). A necessidade de surgimento de cada grupo foi diferente, mas hoje o foco é desenvolver pessoas: os ganhos para eles são imensos, na questão familiar, social e profissional. [...] Estamos com um projeto de planejamento de carreira, para trabalhar questões como: Eu tenho interesse para quê? Minhas habilidades integram com este interesse? O que quero ter de retorno? Que sacrifícios eu tenho que fazer? Vale a pena? O que preciso desenvolver? Se a coisa não for nada aqui na empresa a gente dá um aconselhamento em termos de mercado. [...] Em uma loja tem um trabalho de equipe autogerenciada, para desenvolver habilidades gerenciais. [...] O L.N.T. é sentido, a equipe de R.H. desenvolve uma proposta, apresenta ao grupo e o convida a participar. [...] Hoje, o meu trabalho é mais voltado para a diretoria, no sentido de integrar as ações do R.H. com a estratégia da organização; é mais ligada à estratégia. Eu não desenvolvo mais o técnico-operacional [...]. Sinto-me a mãe de tudo isto e agora estou distante; queria estar

mais envolvida no dia-a-dia. mas a minha equipe é autogerida, já compreende qual é a do R.H.; são pessoas em busca da coisa, já não estão mais precisando tanto de mim. (Jasmim).

O trabalho que Jasmim realiza atualmente em sua empresa é um trabalho mais estratégico, embora coordene todos os projetos desenvolvidos na área de Recursos Humanos.

É feito na empresa, por sua iniciativa, um trabalho com grupos, numa abordagem terapêutica, para desenvolver os empregados da empresa. Esse trabalho, embora não tenha o objetivo de desenvolver a empregabilidade, promove, por meio da terapia, aspectos intangíveis relacionados com a empregabilidade. Ela ainda está com um projeto de planejamento de carreira, para orientar os empregados em suas carreiras dentro e fora da empresa.

Dessa forma, Jasmim busca, por meio de sua equipe, despertar nas pessoas uma nova maneira de pensar e agir, que as torne independentes, emocionalmente, de um emprego. E, por conseguinte, contribui para que a empresa cumpra o seu papel no desenvolvimento de seus empregados.

Temos um programa de formação em nível operacional: atendimento, conduta. [...] Em nível gerencial há um programa de trainees de um ano, preparação de gerentes, carga pesada de treinamento. Programa contínuo: são as sessões de grupos de funcionários que a gente reúne para discutir temas. debater. Os temas são: como formar o funcionário, motivação, liderança, comunicação, como selecionar um bom funcionário, coisas que ele vai precisar usar no dia-a-dia, como resolver conflito interno e externo, de varejo, pesquisa de mercado, concorrência. [...] Sou eu quem promovo todas estas atividades; tenho uma participação direta, coordeno, ofereço os textos. Toda semana eles têm textos a estudar. São obrigados, têm que ler tantos livros por ano, eles são cobrados por isso. [...] Gerencio e utilizo o gerente como formador, como facilitador nosso. [...] Mensalmente, reúno todos os funcionários de Fortaleza e de fora para debates, reuniões, pois tem lojas distribuídas no Norte-Nordeste [...]. A empresa conscientiza muito seus funcionários sobre a importância da empregabilidade e prioriza muito o lado pessoal. [...] A gente desenvolve consciência social e política, para que seja valor agregado à pessoa [...]. Através disso, as pessoas crescem; isso facilita o caminho para um crescimento profissional. [...] A gente do D.H. monta os programas, vai lá e vivencia o cargo, para montar o treinamento e ouve deles. Depois leva a diretoria, consegue aprovação fácil; a dificuldade é reunir as pessoas, não temos problemas de recursos. [...] Tudo é muito prático, vivencial, dinâmicas, jogos. [...] No treinamento introdutório é visto: histórico da empresa, direitos e deveres, missão, valores da empresa, políticas de bolsas de estudo, crescimento, e nos três primeiros meses há um acompanhamento; depois, expande para anual [...]. A avaliação é do próprio funcionário (não chamamos de avaliação, mas de feedback), depois tem um feedback da chefia imediata (a gente mede nosso trabalho aí). [...] Nós desenvolvemos a pessoa aqui, iniciamos do zero (comportamento social, técnico, até que ele se transforme num profissional qualificado). Quando as pessoas entram, todas passam por um trabalho. Elas passam por um treinamento de aprender a dizer o "bom dia", noções de higiene básica, vestimenta. [...] Aqui, a gente dá bolsas de estudo, horários para estudar (todo mundo de loja só trabalha seis horas). [...] Já fiz de tudo um pouco; agora me detenho mais no trabalho de desenvolvimento de grupo; é isso o que me gratifica. [...] Cada grupo é uma história. uma vida; ver as pessoas crescendo, ver elas tentando melhorar é muito gratificante, eu adoro. (Girassol).

A empresa onde Girassol trabalha, segundo ela, cumpre seu papel e investe muito no desenvolvimento de seus empregados, conscientizando-os para a questão da empregabilidade. É ela quem coordena todas as atividades de desenvolvimento da empresa.

O trabalho que Girassol coordena é discriminado para cada nível. Para o nível operacional, tem-se um programa de educação profissional básica. Para o nível gerencial, o trabalho toma outras proporções, além da qualificação profissional existe também um trabalho de conscientização política.

De qualquer forma, ela vem promovendo o desenvolvimento da empregabilidade dos empregados, por meio de um trabalho de conscientização e dos treinamentos oferecidos na empresa com vistas à profissionalização.

A empresa pretende investir em desenvolvimento instrucional, [...] programas que a empresa bancará: alguns ela já banca 100%, quando são temas específicos da função, para atualização. [...] Tem os eventos intermediários, os encontrões, onde se costuma chamar um guru para dar uma palestra sobre um tema atual (são temas diversificados, como atendimento, diretrizes, controle estatístico), e fazer uma contextualização da empresa, onde participam todos os funcionários, duas vezes ao ano. [...] Nos encontrões se fala de maneira enfática da necessidade de desenvolver a empregabilidade, de as pessoas se tornarem empregáveis. [...] Tem os talentos do mês, por área, vistos em uma reunião geral (é um reconhecimento público: saem no jornal, têm retratos espalhados pela empresa, recebem um button, são presenteados com um livro [...]). Há uns seis meses, eu fiz a 1ª reciclagem da ISO e da Q.T. e tem o treinamento introdutório, que fala da Q.T. e da ISO. Além dos cursos oferecidos por consultorias, tem os treinamentos sistemáticos da fábrica, que são exigidos e que têm que cumprir um cronograma; os outros são mais esporádicos. [...] Para a montagem das normas da ISO, houve a participação de quem era impactado por elas. [...] A primeira coisa que fiz quando assumi o R.H. foi mudar a psicóloga que fazia as seleções daqui [...] Ela foi substituída por outra que tem uma bateria de testes [...]. Além disso, eu acrescentei algumas entrevistas no processo de seleção. Tudo para reduzir ao máximo o erro. [...] Eu ainda atualizei as descrições de cargos, montei uma matriz de qualificação, de ascensão profissional, e a entrevista de desligamento. Acho importante a entrevista de desligamento para preparar a pessoa para voltar ao mercado de trabalho. [...] Sei que precisa ser feito algo, mas não sei como despertar as pessoas, como conduzir o processo, como desenvolver pessoas, como prepará-las para o mercado. Para muita gente: "A minha identidade é a empresa, eu sou a Violeta da empresa tal". Não sei como despertar nas pessoas a necessidade de contribuir com seja qual for a empresa, não sei como fazer. [...] Eu não desconheço que a pessoa tem que ter o lado pessoal, mas eu não sei trabalhar isso. [...] Eu fico pensando: "Como se está formando ainda gente na universidade com uma visão ultrapassada!". A universidade, seja qual for o curso, deveria preparar as pessoas para o mundo que elas irão enfrentar hoje. Eu não sei como você está conduzindo seu trabalho, mas acho que é importante ver como as instituições de ensino vão preparar esse pessoal, que sai ainda com o foco do emprego. Deveriam preparar o cidadão para o que virá. Não será mais fácil prepará-lo, quando está sendo formado, na universidade, no colégio? Acho que depois, nas empresas, é difícil. O que está sendo passado para o estudante sobre empregabilidade?. As instituições de ensino vão ter que dar uma força aí! (Violeta).

Violeta, embora reconheça a importância de se trabalhar o aspecto emocional, não tem noção de como fazer para trabalhar os empregados, no sentido de lhes oferecer um suporte

emocional; por isso, prefere não mexer nessa área e trabalha apenas o aspecto racional, técnico.

Seu trabalho está mais voltado para a manutenção do processo de certificação da ISO 9000. Contudo, algumas vezes ela utiliza a entrevista de desligamento, para conversar com as pessoas sobre seus retornos ao mercado de trabalho. E, quando tem oportunidade, ainda conscientiza-as sobre a necessidade de profissionalização, e principalmente, sobre a necessidade do desvínculo com o emprego.

A estratégia da empresa é a transparência. [...] Muita coisa ainda não está clara; adota-se a filosofia do diálogo, para definir coletivamente o que a empresa quer. [...] Estamos procurando trabalhar por produtividade – resultados –, e queremos implantar o Programa de Qualidade. [...] Na medida em que a gente procura capacitar as pessoas, no sentido de dar-lhes condição para que se desenvolvam na empresa, tanto no aspecto técnico e nos treinamentos de nível comportamental, acho que estamos viabilizando isso. Na medida em que se busca desenvolver um ambiente mais à vontade, se favorece que esta pessoa desperte para seu trabalho e se desenvolva mais para seu serviço. Na medida em que se busca mexer com as pessoas, sensibilizá-las, acho que também se está favorecendo sua empregabilidade para esse novo mundo do trabalho. [...] Fazemos encontros (com as 70 pessoas da administração); tem o dia da saúde; fazemos caminhada: nos eventos, trazemos temas: Como está a comunicação na empresa?. [...] Damos aos funcionários noção de higiene primária. [...] Pensamos em implantar o Telecurso, para alguns funcionários. Temos carência no nível de 2º grau [...] Estamos nos capacitando para dar palestras preventivas. Tem n projetos. [...] Há um treinamento introdutório. [...] Em nível técnico e motivacional, ouvimos as sugestões dos funcionários para benefícios, trabalho de integração; levamos temas para os encontros de categoria; é difícil a comunicação, pela dispersão; há eventos de dois em dois meses. Ao nível de desenvolvimento, a preocupação nossa é trabalhar o gerente. [...] O serviço que o R.H. presta hoje já faz parte da empresa. [...] Trago temas como motivação; é uma qualificação constante; busco despertar nas pessoas que elas são sujeitos, e tenham a percepção de que elas podem gerenciar sua vida. [...] A gente procura trabalhar postura, comunicação, redação. Capacitá-las tecnicamente para o que elas vão desempenhar. Hoje, a gente trabalha ao nível propriamente do negócio da empresa. Ao nível do desenvolvimento pessoal, com os funcionários externos, a gente vai começar agora, com a administração, a gente já trabalha. [...] O R.H. já teve vários momentos: atualmente todo o trabalho que está sendo feito é por equipe mesmo; traçamos os objetivos, formamos grupos. A gente tem como política de pessoal promover as pessoas, dentro da medida do possível. [...] Ao mesmo tempo, é gratificante e angustiante lidar com o imprevisível. Esse trabalho não dá para mensurar, não é tangível: tem que haver maturidade para saber que é dessa forma. É processo lento. (Crisântemo).

Crisântemo oferece condições para que as pessoas se desenvolvam, basicamente, no aspecto profissional e racional. Os treinamentos que ela ministra, em nível comportamental, buscam sensibilizar as pessoas para esse novo mundo do trabalho.

Com o pessoal que trabalha na área administrativa, ela faz alguns trabalhos que visam desenvolver o lado pessoal, por meio de encontros, caminhadas e palestras sobre prevenção de doenças e de acidentes. Para o nível operacional, ela tem projetos que pretende realizar ainda este ano, como a implantação do Telecurso 2000.

A atuação de Crisântemo está mais voltada para a capacitação técnica e parece haver incentivo para isso, em nível administrativo. Com os demais empregados, ela encontra dificuldades de conciliar horários, para realizar encontros ou treinamentos de reciclagem.

Aqui tem um trabalho voltado para o desenvolvimento do funcionário, tem acompanhamento sistemático. [...] Ele tem que fazer algo que demonstre que está crescendo, buscando alguma coisa, dentro da carga horária normal; ele tem que parar e buscar esta reciclagem; estar parado é andar para trás. [...] Trabalhamos por participação de resultados. Temos metas anuais quantitativas. Os indicadores de saúde da empresa são as metas gerais que equivalem a 40%; as demais são metas setoriais. [...] Além de você ter espaço para se desenvolver, será remunerado por isso. [...] A desculpa geral no começo era: “eu não tenho tempo” [...] Precisou do exemplo da direção, do seu envolvimento. [...] Há um Programa de Educação de Desenvolvimento do Ser humano (PED), desde 93 – dividido em quatro módulos; são revistas em quadrinho que tratam de temas como: A) motorista do destino: seu crescimento depende de sua vontade; você tem que criar objetivos de crescimento para você – é trabalhado em forma de dinâmica: B) necessidade do ser humano (Maslow): qual o papel da empresa para atender a estas necessidades? qual o papel de cada um, C) conceitos da empresa, segundo a Q.T.: o que é emprego, para a empresa? o que é profissional? qual a sua participação no mundo? D) ferramentas da qualidade: gráficos de controle, ferramentas utilizadas no dia-a-dia. [...] Todos os funcionários o fazem a cada semestre (sua duração total é de 10 horas, em três semanas). Outros módulos são dados em separado: como 5 S, atendimento (mensal), treinamento introdutório, ISO 9000, gerenciamento (máximo de dez pessoas por turma). [...] Eu repasso toda esta tecnologia para as pessoas; não a Rosa, mas o papel da Rosa é fundamental. O meu grande papel é difundir o meu conhecimento na empresa e aprender com ela, estar aberta para ouvir as pessoas. [...] Outros treinamentos externos dependem da necessidade do setor; a empresa custeia 80%. E quando há um curso fechado para a empresa o custeio é total. [...]. Alguns treinamentos são estabelecidos pelo modelo de gestão adotado; mas monto a forma, junto com as pessoas, quando há espaço para isso. [...] Tento ver o que dá para vivenciar, que fazer com que as pessoas percebam este dado. [...] O conteúdo da Q.T. vem pronto; a metodologia é montado na empresa. [...] Sinto-me meio mãe do programa todo, repasso todos os conceitos, estou junto das pessoas, aprendo com as pessoas. Eu entrei na empresa para isto. Sou repassadora de uma tecnologia pré-formatada. [...] Eu sou uma pessoa também em desenvolvimento, o meu primeiro papel é buscar meu aperfeiçoamento contínuo; quero ter isso como objetivo para minha vida pessoal dentro daquilo que estou querendo. Primeiro volto-me para mim mesma, pois sem objetivos traçados não posso fazer nada por ninguém, se não conseguir fazer para mim mesma. [...] A única certeza que eu tenho é que ainda precisamos melhorar. (Rosa).

Rosa é responsável pelo processo de manutenção da Qualidade Total, implementado na empresa desde 1993. Nesse processo está contido um programa de desenvolvimento que, além de outros conteúdos, toca em parte na questão da empregabilidade, conscientizando sobre a importância de estar qualificado.

Portanto, ela realiza treinamentos comportamentais com o objetivo de repassar os ensinamentos da Qualidade Total. E, em nome de seus preceitos, desenvolve as pessoas em termos de qualificação profissional.

4.3 ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS DIANTE DA EMPREGABILIDADE - *DESCONHECIMENTO E ACOMODAÇÃO*

A fim de perseguir o objetivo de identificar as ações empreendidas pelos profissionais de Recursos Humanos voltadas à promoção da empregabilidade, primeiro interpretou-se, com base no que foi descrito e compreendido nas informações coletadas, que o **significado de empregabilidade** para as profissionais de Recursos Humanos entrevistadas mostra convergência, no que diz respeito a sua finalidade. Ou seja, empregabilidade tem a ver com a capacidade de colocação das pessoas no mercado de trabalho.

No entanto, seus significados divergem em um ponto, quanto ao fato de essa capacidade conter ou não independência em relação ao emprego formal. Pois seis, das dez profissionais entrevistadas, não mencionaram o desvínculo do emprego formal ao descreverem seu entendimento de empregabilidade, embora já tenham percebido, algumas mais que as outras, que o emprego formal não constitui mais um mecanismo exclusivo de envolvimento das pessoas em atividades produtivas socialmente úteis.

Sejam quais forem seus significados sobre empregabilidade, elas estão sensibilizadas com o despreparo da maioria das pessoas para lidar com as mudanças e incertezas do mercado de trabalho. E, por isso, compreendem que alguma coisa tem que ser feita urgentemente, mesmo que ainda não saibam exatamente o que.

Para nove das dez entrevistadas, as organizações empresariais precisam assumir o papel de conscientizar e subsidiar a capacitação profissional de seus empregados; ou seja, as organizações empresariais têm o dever de desenvolver a empregabilidade de seus empregados.

Ao investigar os **princípios que norteiam suas políticas e sistemas de desenvolvimento de pessoas**, as profissionais entenderam que para desenvolver pessoas tem que haver vontade própria. Assim, o ato de desenvolver constitui também um processo interno de conscientização.

Contudo, ao identificar e analisar as **ações implementadas pelas profissionais de Recursos Humanos entrevistadas, para promover o desenvolvimento da empregabilidade nas pessoas**, atentou-se para questões que foram levantadas no início do trabalho e que se confirmam nos relatos descritos no capítulo anterior. São elas:

A preparação e o suporte que as profissionais de Recursos Humanos estão oferecendo aos empregados da organização, em que trabalham, para que eles possam conviver com as tensões e pressões que perseguem as mudanças no mercado de trabalho, são inexpressivas.

Embora percebam a urgência de prepará-los, pouco ou nada fazem para diminuir as inquietações internas causadas por esse momento de instabilidade. É pouco o apoio para as questões de cunho racional, e menos ainda para as de cunho emocional.

As atividades realizadas pelas profissionais de Recursos Humanos no intuito de desenvolver, em sua maioria, limitam-se a oferecer uma forma diretiva de oportunidades e subsídios padronizados. Mesmo existindo a crença na liberdade e na potencialidade humana, seus procedimentos ainda baseiam-se em uma comunicação unilateral, fechada à área de Recursos Humanos ou à cúpula administrativa.

Percebeu-se nas entrevistas certa dificuldade, por parte das profissionais, em alcançar um entendimento sobre as várias dimensões humanas e de suas nuances individuais. Entendeu-se, pois, que essa dificuldade restringe seus métodos e técnicas que, por conseguinte, correm o risco de apresentar incoerências.

Seus significados de emprego, trabalho e empregabilidade – limitados e confusos – apresentam inconsistências teóricas. Essas inconsistências, agregadas a um estado mental comum a todos os que estão no mercado de trabalho, evidenciaram o despreparo das profissionais de Recursos Humanos pesquisadas para enfrentar os desafios da empregabilidade.

Assim, compreendeu-se que as profissionais de Recursos Humanos pesquisadas ainda não estão capacitadas para des-vincular, des-engajar, des-envolver pessoas de seus empregos e de suas organizações, para um contexto de ocupações. Seus princípios e técnicas convencionais mostraram-se ultrapassados e ineficazes, para compor e acompanhar a dinamicidade das estratégias organizacionais.

Tinha-se a concepção de que a ação humana é consequência dos significados que seu sujeito confere. Por isso, este trabalho pretendeu identificar o significado de empregabilidade, na perspectiva das profissionais entrevistadas, e os princípios que norteiam suas políticas e sistemas de desenvolvimento de pessoas, a fim de atender ao objetivo proposto de identificar ações desenvolvidas por essas profissionais com vistas à promoção do desenvolvimento da empregabilidade.

Devido à dificuldade de algumas informantes compreenderem o significado de empregabilidade, desvinculado do conceito de emprego, e por suas crenças cognitivistas limitarem sua percepção humana, justifica-se e reforça-se a preocupação inicial deste trabalho. As questões iniciais, que motivaram a iniciativa deste trabalho, no entendimento de sua autora, foram corroboradas com a identificação e análise das ações desenvolvidas por suas informantes.

Desta forma, os resultados alcançados na pesquisa reforçam a preocupação apresentada em sua introdução e justificam, por conseguinte, a urgência em se repensar velhas concepções, para que múltiplas possibilidades de sustentabilidade emergjam de seus questionamentos. Reconhece-se que as ações identificadas no estudo realizado ficaram aquém do necessário, para o desenvolvimento do que neste trabalho se considera ser empregabilidade.

Desenvolver para a empregabilidade, neste trabalho, significa promover condições para que as pessoas tenham autonomia sobre suas ações e, por conseguinte, tornem-se capazes de gerir suas vidas e prover seu sustento. É um processo de reflexão interna que exige de seus mentores o reconhecimento e o preparo para lidar com as múltiplas dimensões humanas. Essa descrição não foi encontrada de forma plena nos depoimentos apresentados.

No entanto, acredita-se que o trabalho, fundamentado em parte na teoria da delimitação dos sistemas sociais, e validado empiricamente, com os depoimentos das informantes, oferece um prisma para o entendimento e questionamento do tema pesquisado e serve de subsídio para a elaboração de novas políticas e programas destinados ao desenvolvimento da empregabilidade.

Para finalizar, mostrar-se-á, por meio das opiniões das informantes emitidas sobre si mesmas e seus colegas de área, que os profissionais de Recursos Humanos estão deixando passar uma oportunidade de se fazerem importantes, por não estarem eles próprios preparados para vivenciar de forma positiva o novo contexto, e por não saberem ou não conseguirem argumentar, com os gestores das empresas em que atuam, sobre a importância de seu trabalho, ou por realizarem tarefas mediocres que só contribuem para a ideologia de mercado.

Recursos Humanos é uma área extremamente desvalorizada, é uma política imediatista, sem planejamento: "Ah, o atendimento está ruim; então vamos trabalhar o atendimento!" (Azaléia).

[...] Aqui eu enfrento resistência por parte das pessoas para receberem treinamentos, palestras. [...] O treinamento nem sempre é colocado em primeiro lugar. (Orquidea).

Aqui (em Fortaleza) ainda as empresas vêem o treinamento como custo e não como investimento, e isto limita muito do que poderia ser melhorado nessa área. [...] As empresas ainda deixam muito a desejar, mas com uma consciência maior das pessoas e das empresas isso tende a melhorar. (Lírio).

O R.H. ainda fica muito em sua salinha, preocupado em montar trabalho bonitinho. [...] Vou até ser um pouquinho cruel; o que eu acho é que as organizações infelizmente não acordaram para isso e nem as pessoas de um modo geral. Infelizmente há muito trabalho "suposto" de desenvolvimento de pessoas, que é aquela coisa pronta. Muito voltada para o técnico e pouco voltada para a questão humana, de princípios, de desenvolver o homem, aprender a saber a importância de aprender. [...] As pessoas não foram despertadas para a importância disso – e já que você se propõe a desenvolver pessoas, primeiramente tem que mexer nisso; depois é que vai para o teórico. Tem que fazer que as pessoas sintam que é importante para elas, e não só para a

organização; é um toma lá da cá, um crescendo, o outro cresce junto. Enquanto não forem feitos programas voltados para a pessoa, acho que não vai funcionar. As empresas que pensam como nós aqui são minoria. (Gipsophila).

Eu não posso tirar as pessoas no horário de trabalho. [...] Eu me sinto um peixe fora d'água; não há equipe para desenvolver um trabalho melhor. [...] Sinto-me impotente, por ser uma no meio da multidão; não há visão e política ao nível de diretoria. As pessoas da direção não têm essa visão de R.H. e eu não sou proprietária. [...] Não posso ajudar a todos; porque todos precisam; falta espaço físico. flexibilidade de horário e há resistência das pessoas também. [...] Eu me sinto mal, por não aplicar o que penso e o que sinto na empresa. [...] Aqui, o R.H. não traça seus custos; eu sou a última a ser consultada, R.H. não é uma área fim, não é vista assim; só a área de vendas é vista. (Margarida).

Eu sou tieta. bairrista – acho o modelo que a gente segue maravilhoso – não conheço outra que tenha esta abordagem terapêutica. Os trabalhos de desenvolvimento que eu conheço são de aquisição de conhecimento (só pelo aspecto cognitivo, e trabalham muito pouco o emocional. (Jasmim).

Eu não sei o dia-a-dia das outras, mas acho que são pouco preocupadas com isso, é muito pouco o que é feito. (Girassol).

O R.H. tem que sair da sua sala, do seu ambiente físico, para sentir o clima da empresa. O R.H. tem que ter pessoas capazes de ter uma percepção mais aguçada, trabalhar pessoas e ser facilitador em qualquer tipo de organização. [...] Eu vejo os profissionais de R.H muito inseguros; parece que têm medo de desenvolver seu trabalho; acho uma contradição muito grande; têm medo de perder o emprego e deixam muito a desejar. Deixam de desenvolver um trabalho brilhante, por não reconhecer seu papel como crucial. Deixam de se mostrar, deixam de exercer o papel de gerir, facilitar a empregabilidade das pessoas. [...] Mas eu vejo potencial, ascendência da área. O trabalho deles não é só importante, é crucial para a empresa. [...] Pelas empresas por onde passei, a prática de desenvolvimento tem sido um pouco arcaica, no modelo de achar que o funcionário precisa mais da empresa do que o inverso. As empresas não se alertaram que o ser humano precisa ser tratado como ser humano. Elas estão mesmo preocupadas em administrar o poder, em controlar. Tratam as pessoas como objeto: “não serve bota para fora”. Não tem uma política de desenvolvimento. investem pouco em treinamento, principalmente no horário de trabalho. As organizações se posicionam num patamar superior. (Crisântemo).

5 REFLEXÕES FINAIS

A proposta de **identificar as ações desenvolvidas por profissionais de Recursos Humanos, em organizações empresariais, com vistas à promoção do desenvolvimento da empregabilidade**, na perspectiva dos próprios profissionais, constitui contribuição singular deste trabalho.

O estudo apresentado neste trabalho, embora realizado em uma cidade e em um período específicos, disponibiliza aos profissionais de Recursos Humanos um trabalho estruturado dentro dos preceitos metodológicos e científicos. E, por conseguinte, contribui para realização de outros estudos na área.

Tem-se a crença de que este trabalho serve de instrumento de reflexão para os profissionais que atuam ou pretendem atuar em desenvolvimento de pessoas, em orientação profissional e vocacional e, principalmente, em programas que visem promover a empregabilidade. Destarte, sua maior contribuição está em sua utilidade prática.

Além de seu valor contributivo, de subsídio científico aos interessados nos temas expostos, seja com o fim de natureza profissional ou acadêmica, o trabalho mostra-se oportuno pelo momento atual. Os elevados índices de desemprego preocupam todas as camadas sociais e mobilizam instituições políticas, educacionais e religiosas.

Algumas organizações empresariais, por sua vez, atentam para o seu papel social e buscam meios de auxiliar a sociedade. Por isso, as informações fornecidas no trabalho, direcionadas às ações desenvolvidas em organizações empresariais, são importantes para o desempenho desse papel.

Quanto à sua viabilidade, o projeto do trabalho foi elaborado de forma que sua realização fosse exequível. O tempo e as despesas monetárias incorridos para sua realização estavam dentro do que havia sido planejado e disposto. As profissionais de Recursos Humanos entrevistadas mostraram-se acessíveis e propensas a participar com suas opiniões, sentimentos e crenças. Toda a pesquisa transcorreu sem qualquer percalço que impedisse sua execução. Outrossim, não houve dificuldade, por parte da pesquisadora, que comprometesse o desempenho do trabalho.

No entanto, por desviar-se do objetivo do estudo, não se investigou profissionais de Recursos Humanos que não estivessem atuando como empregados em uma organização empresarial específica. O resultado de uma pesquisa, onde os informantes fossem

profissionais de Recursos Humanos sem vínculo empregatício, poderia apresentar diferenças significativas, tendo em vista que seus entendimentos sobre as mudanças nas relações de trabalho e suas atuações quanto ao desenvolvimento da empregabilidade poderiam sofrer variações contextuais. Seria, pois, interessante que um estudo dessa natureza fosse realizado em outro momento.

O presente trabalho analisou o tema do **desenvolvimento da empregabilidade** parcialmente sob o prisma da teoria da delimitação dos sistemas sociais. Todavia, seria no mínimo curioso se este mesmo trabalho pudesse ser realizado com base em outros pressupostos teóricos. Outro referencial teórico poderia elucidar questões e/ou apresentar outras não levantadas neste trabalho.

Utilizou-se do método qualitativo, para a análise deste estudo. Outra perspectiva de análise, outra forma de interpretar a realidade empírica traria resultados complementares para o estudo. Portanto, também seria interessante um estudo que tivesse o mesmo objetivo deste trabalho e fosse analisado com a precisão e a exatidão de dados estatísticos.

Outro fator relevante, lembrado por algumas informantes, mas que não foi aproveitado no estudo, por não ser objeto de sua análise, diz respeito ao papel das instituições educacionais no desenvolvimento da empregabilidade. Investigar o que as instituições educacionais estão fazendo para desenvolver a empregabilidade das pessoas, principalmente as instituições de ensino superior, poderia constituir uma ação de grande valor social.

Enfim, estas são apenas algumas recomendações para trabalhos posteriores. As reflexões sobre este trabalho e as recomendações para outros estudos sugerem que há muita coisa importante a ser investigada.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cleber P. de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 4ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.
- AUSTIN, Claire. A flexibilidade é a lei. In: O futuro do emprego. *HSM Management*. São Paulo, a.1, n.2, p.78-80, maio/jun. 1997.
- BATES, Terence; BLOCH, Susan. O impacto do fim do emprego. *HSM Management*. São Paulo, a.1, n.5, p.48-52, nov./dez. 1997.
- BAUMGRATZ, E. de P.; BRANDÃO, L. S. *Empregabilidade X Trabalhabilidade: renovação externa à transformação interna*. Informativo da AHMG. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: http://ahmg.com.br/empr_tra.htm. 28.9.1998. Arquivo capturado em 17 de abril de 1999.
- BERGAMINI, Cecília W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.
- BONFIM, David. *Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BOFF, Leonardo. *O despertar da águia: o dia-bólico e o sim-bólico na construção da realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- BRIDGES, William. *Criando você & cia.: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BROWN, Bettina Lankard. Keeping pace with workplace trends. *Techniques*. v.72, n.7, p.70(1), Oct. 1997. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://searchbank.com/search/usfc> _ General Reference Centre. Arquivo capturado em 31 de julho de 1998.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica*. 2ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BUENO, José H. *Autodesenvolvimento para a empregabilidade: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem emprego*. São Paulo: LTr., 1996.
- BUHLER, Patricia. Managing in the 90s. *Supervision*. v.58, n.11, p.23(4), Nov. 1997. [online]

Disponível na Internet via WWW. URL: <http://searchbank.com/search/usfc> _ General Reference Centre. Arquivo capturado em 31 de julho de 1998.

CARVALHO, M. do S. M. V. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.29, n.1, p.70-77, jan./mar. 1995.

CASE, Thomas A.; CASE, Silvana; FRANCIATTO, Claudir. *Empregabilidade: de executivo a consultor bem sucedido*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v.1. São Paulo: Atlas, 1992.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: DESLANDES *et al.* *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, p.31-50, 1994.

DRUCKER, Peter F. Introdução: Rumo à nova organização. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (eds.); PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, p.15-19, 1997.

_____. A ascensão da sociedade do conhecimento. *Diálogo*. São Paulo, v.27, n.3, p.13-18, 1994.

DUARTE, Roberto G. A noção de competência na ARH. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. (20: 1996: Angra dos Reis, RJ) *Anais*. Angra dos Reis, RJ: ANPAD, p.431-448, set. 1996.

DUTRA, Joel Souza. Autonomia para o desenvolvimento profissional: utopia ou realidade no contexto brasileiro. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. (20: 1996: Angra dos Reis, RJ) *Anais*. Angra dos Reis, RJ: ANPAD, p.487-501, set. 1996.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.37, n.2, p.6-17, abr./jun. 1997.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.36, n.3, p.14-22, jul./ago./set. 1996.

GALBRAITH, J. K. *O pensamento econômico em perspectiva: uma história crítica*. São Paulo: Pioneira-USP, 1989.

GARAY, Angela B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. *Revista de Administração*. São Paulo, v.32, n.3, p.52-61, jul./set. 1997.

- GARRETT, Alexandre. Desenvolvimento pessoal: o redescobrir das pessoas. *RH em síntese online*. ed.21, mar./abr. 1998. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://quattro.com.br/rhsintese>. Arquivo capturado em 15 de março de 1999.
- GASALLA, J. M. *Fábrica de talentos: técnicas para dirigir e desenvolver pessoas*. São Paulo: Gente, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONÇALVES, José E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v.37, n.3, p.10-19, jul./set. 1997.
- GRIFFITH, Carolyn. Building a resilient work force. *Training*. v.35, n.1, p.54(5), Jan. 1998. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://searchbank.com/search/ufsc> General Reference Centre. Arquivo capturado em 31 de julho de 1998.
- HAGUETTE, Teresa M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 3ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.
- HAMMER, Michael. A essência da nova organização. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (eds.); PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, p.41-48, 1997.
- HANDY, Charles. Encontrando sentido na incerteza. In: GIBSON, Rowan (ed.) *Repensando o futuro*. São Paulo: Makron Books, p.3-18, 1998.
- _____. Futuros não imaginados. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (eds.); PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, p.403-409, 1997(a).
- _____. O profissional de portfólio. In: O futuro do emprego. *HSM Management*. São Paulo, a.1, n.2, p.64-69, maio/jun. 1997(b).
- _____. *A era do paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HIRSCHMAN, Albert O. *As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- ILO – INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Informe sobre el empleo en el mundo 1998-99*. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://ilo.org/public/spanish/235press/pkits/wer98/wer98int.htm>. Arquivo capturado em 27 de março de 1999.
- KANTER, Rosabeth M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1997(a).

- _____. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (eds.); PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, p.155-167, 1997(b).
- KIDDER, Pamela J.; RYAN, Bobbie. Como escapar do desemprego: estratégias para sobreviver no mundo do downsizing. *HSM Management*. São Paulo, a.2, n.9, p.142-146, jul./ago. 1998.
- KOONCE, Richard. Plan on a carrer that bobs and weaves. (human resource professionals). *Training & Development*. v.52, n.4, p.14(1), Apr. 1998. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://searchbank.com/search/ufsc> _ General Reference Centre. Arquivo capturado em 31 de julho de 1998.
- MACIAN, Lêda Massari. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1987.
- MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARTIN, James. *A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Futura, 1996.
- MATTOS, Ruy de A. *Desenvolvimento de Recursos humanos e Mudança Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- MAY, Rollo. *O homem à procura de si mesmo*. 13ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.
- _____. *O significado de ansiedade: as causas da integração e desintegração da personalidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. 2ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MENEGASSO, Maria Ester. *O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário*. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MILLER, Doug. A organização do futuro: um camaleão em toda sua glória. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (eds.); PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, p.136-142, 1997.
- MINARELLI, José Augusto. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 1995.

- MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES *et al.* *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, p.9-29, 1994(a).
- _____. *O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 3ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994(b).
- _____; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?. *Caderno de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, a.3, n.9, p.239-262, jul./set. 1993.
- MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, William G. *Desenvolvendo Organizações Globais*. São Paulo: Futura, 1996.
- NEVES, Carlos. Entrevista: Eugenio Mussak – Cérebros elásticos para o próximo século. *T & D desenvolvendo pessoas*. São Paulo, a.7, ed.78, p.6-9, jun. 1999.
- OLIVEIRA, L. M. B. de. As novas exigências do mercado de trabalho para o administrador de Recursos Humanos no Brasil. – O que a universidade pode fazer?. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. (20: 1996: Angra dos Reis, RJ) *Anais*. Angra dos Reis, RJ: ANPAD, p.191-201, set. 1996.
- PIZZA JÚNIOR, Wilson, Função do executivo. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.29, n.1, p.48-62, jan./mar. 1995.
- RAMOS, A. Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.18, n.2, p.3-12, abr./jun. 1984.
- _____. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.17, n.1, p.5-31, jan./mar. 1983(a).
- _____. *Administração do contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983(b).
- _____. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.5-17, jul./set. 1973.
- RESENDE, Ênio J. *É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos*. São Paulo: Summus, 1986.
- RHINOW, Guilherme. Reflexões sobre o conceito de autodesenvolvimento e suas implicações no contexto organizacional. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. (20: 1996: Angra dos Reis, RJ) *Anais*. Angra dos Reis, RJ: ANPAD, p.449-464, set. 1996.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. de S.; CORREIRA, L. M.; PERES, M. DE H. DE M.; WANDERLEY, J. C. V. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SALM, J. Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. *Universidade & Desenvolvimento*. Florianópolis, SC, v.1, n.2, p.18-42, out. 1993.
- SAMPAIO, Nelson. *Fim do emprego, início do trabalho: o profissional do futuro*. São Paulo: Nobel, 1998.
- SAVIANI, José Roberto. *Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SCHEIN, Edgar H. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.
- SCHON, Donald A. *Beyond the stable state*. New York: The Norton Library, 1973.
- SCHWEIZER, Peter José. Uma nova arquitetura das organizações para o século XXI. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.31, n.5, p.45-53, out./set. 1997.
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SENGE, Peter. Pelo buraco da agulha. In: GIBSON, Rowan (ed.) *Repensando o futuro*. São Paulo: Makron Books, p.95-114, 1998.
- SIEVERS, Burkard. Reflexões sobre a relação entre o trabalho, a morte e a própria vida. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.37, n.3, p.6-9, jul./set. 1997.
- SMITH, Anthony F.; KELLY, Tim. O capital humano. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (eds.); PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.) *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, p.219-232, 1997.
- SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMAS JR., R. Roosevelt. Nota da Harvard Business School: Como gerenciar o contrato psicológico. In: VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, p.37-54, 1997.
- TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 7ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TRASATTI, Sidney R.; COSTA, Maria I. A gestão do novo contrato entre pessoas e empresas. *T & D desenvolvendo pessoas*. São Paulo, a.7, ed.77, p.22-24, maio 1999.

- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALENTI, Geni D.; SILVA, Regina S. da. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.1, p.22-29, jan./fev. 1995.
- VIANNA, Tereza. Autodesenvolvimento. In: BOOG, Gustavo G. (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD*. 2ed. São Paulo: Makron Books, p.309-322, 1994.

6.1 DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

- FARACO; MOURA. *Gramática*. 17ed. São Paulo: Ática, 1998.
- MOURA, Gevilacio A. C. *Citações e referências a documentos eletrônicos*. Junho 1996. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://elologica.com.br/users/gmoura/refere.html>. Arquivo capturado em 27 de março de 1999.
- NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS. *Parte 2 – Teses, dissertações e trabalhos acadêmicos*. Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. 6ed. Curitiba: Ed. da UFPR, 1996.
- NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS. *Parte 6 – Referências bibliográficas*. Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. 6ed. Curitiba: Ed. da UFPR, 1996.
- NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS. *Parte 7 – Citações e notas de rodapé*. Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. 6ed. Curitiba: Ed. da UFPR, 1996.